

**О. А. ЗОРИНА,**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
e-mail: oazorina@nasoa.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4327-8283>

## **Взаємозв'язок управлінського обліку та управлінського контролю: особливості та етапи впровадження на підприємстві**

У статті висвітлено сучасну практику впровадження системи управлінського обліку та контролю на підприємствах, визначено її перспективні напрями. Актуальність теми дослідження зумовлена істотними змінами в управлінні сучасним підприємством унаслідок посилення конкуренції, стрімких технологічних змін, диверсифікації бізнесу та ускладнення бізнес-процесів, що потребує модифікації обліково-аналітичної системи підприємства шляхом усунення недоліків, характерних для бухгалтерського обліку.

Вказано на існування істотних відмінностей як у методах і способах організації, так і у подальшому веденні управлінського обліку. Дослідження методичних підходів до організації управлінського обліку показало відсутність єдиного підходу у зв'язку з необхідністю врахування інформаційних потреб менеджерів, особливостей здійснюваних видів господарської діяльності та структури обліково-аналітичної системи. Виділено три види підходів до організації управлінського обліку – стратегічний, тактичний, проєктний, та розглянуто їхні особливості. Виконано порівняльний аналіз операційного, тактичного та стратегічного управління в контексті системи управлінського обліку та контролю. Зазначено, що однією з найважливіших відмінностей між трьома рівнями управління (операційним, тактичним, стратегічним) є тип управління системою залежно від реакції на події, за якого організація управлінського обліку та контролю дає змогу підприємству дотримуватися гіпотези безперервності діяльності. Однак у різних комерційних організаціях унаслідок різного співвідношення між завданнями, вирішуваними на операційному, тактичному та стратегічному рівні, застосовують різні інструменти в межах чинної системи управлінського обліку та контролю. На думку автора, в організації управлінського обліку та контролю варто використовувати комбінований підхід, який передбачає синтез проєктного та стратегічного підходів, розглядати впровадження управлінського обліку та контролю на підприємстві як єдиний проєкт.

**Ключові слова:** управлінський облік, управлінський контроль, операційний, функціональний та стратегічний рівень управління, ризик-орієнтований підхід, етапи організації управлінського обліку та контролю.

O. A. ZORINA,

DSc in Economics, Associate Professor,  
Professor of Department of Accounting, Audit, and Taxation,  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit  
e-mail: oazorina@nasoa.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4327-8283>

## The Relationship between Management Accounting and Management Control: Features and Phases of Implementation at the Enterprise

*The article highlights current practices of implementing the management accounting and control system, with outlining its promising areas. The relevance of this research theme stems from substantial changes in the business management nowadays, resulting from the increasing competition, rapid technological change, diversification of business and sophistication of business processes, which requires modifications in the system of business accounting and analysis by addressing shortcomings in the accounting.*

*The existence of essential differences in ways and methods by which the management accounting is organized and kept is pointed out. A review of technical approaches to organization of the management accounting showed the lack of a single approach due to the necessity of addressing information needs of managers, business activity specifics and the structure of the accounting and analysis system. Three types of approaches to the management accounting organization were outlined, strategic, tactical, and project-based, with examining their features. A comparative analysis of operational, tactical and strategic management in the context of the management accounting and control system was made. It is argued that a crucial difference between the three levels of management (operational, tactical, strategic) is the type of the system's management depending on the response to events, due to which the management accounting and control is organized in a way to allow a business to operate on the going concern assumption. However, businesses may use various tools within the existing management accounting and control system, due to varying proportions between the objectives to be achieved at operational, tactical, and strategic level. The author comes to the conclusion that the management accounting and control should be organized by the combined approach involving a synthesis of project-based and strategic approaches, with the management accounting and control implemented by businesses as an integrated project.*

**Keywords:** *management accounting, management control, operational, functional and strategic levels of management, risk-based approach, phases in organizing the management accounting and control.*

**Постановка проблеми.** Одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства є ефективне управління його ресурсами. У зв'язку з цим до питань управління, будь то управління підприємством, управлінський контроль чи управлінський облік, висуваються цілком певні вимоги. Щоб управління було ефективним, воно має повною мірою відповідати умовам навколишнього економічного середовища та бути націленим на перспективу. Нові часи потребують нових рішень, тож питання управлінської діяльності підприємств потребують відповідного перегляду та реорганізації. У період переходу підприємств до нових організаційно-правових форм одним із резервів для посилення їхніх позицій на ринку є комплексний підхід до управління, що має забезпечити максимально ефективне використання наявних ресурсів, розуміння сутності та особливостей усіх бізнес-процесів, мож-

---

---

ливість гарантованого досягнення поставленої мети. Зазначене вище визначає необхідність реалізації нових підходів до управлінського контролю та управлінського обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем становлення і розвитку методології та організації управлінського обліку та контролю в Україні присвячені праці багатьох вітчизняних учених. В. Коверза, О. Тарасенко, А. Заграднікова розглянули шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством [1]. Л. Титенко, С. Богдан, О. Мізіренко дослідили управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства [2]. Р. Воронко, К. Редченко, О. Бурдик розглянули роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством, зокрема проаналізували відмінності між контролінгом і внутрішнім аудитом, внутрішньосистемним і внутрішньогосподарським контролем [3]. В. Храпкіна та А. Рибалко визначили місце контролю в системі управління організацією [4]. О. Чернецька, К. Гребенюк, Є. Чабаненко дослідили взаємозв'язок внутрішнього контролю діяльності з обліково-аналітичним ресурсом підприємства [5]. Однак, незважаючи на широке коло авторів, які займаються проблемами у цій галузі, серед учених-економістів досі немає єдиної точки зору щодо організаційно-методичних підходів до комплексного застосування систем управлінського обліку та управлінського контролю, що актуалізує зазначену тему дослідження.

Метою статті є висвітлення сучасної практики впровадження системи управлінського обліку та контролю на підприємствах і визначення перспективних напрямів її розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Управління сучасним підприємством істотно змінюється внаслідок посилення конкуренції на світових і вітчизняних ринках, стрімких технологічних змін, диверсифікації бізнесу та ускладнення бізнес-процесів, що зумовлює необхідність модифікації його обліково-аналітичної системи шляхом усунення недоліків, характерних для бухгалтерського обліку. Потребує вдосконалення методика управлінського обліку, але цей процес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які потребують глибокого вивчення.

Різноманіття видів бухгалтерського обліку в обліково-аналітичних системах ставить перед бухгалтером завдання формування різних облікових політик (для потреб бухгалтерського, податкового, управлінського обліку тощо). Проте спостерігаються істотні відмінності як у методах і способах організації, так і у подальшому веденні управлінського обліку. Дослідження методичних підходів до організації управлінського обліку в умовах багатоваріантності вибору показало відсутність єдиного підходу в зв'язку з необхідністю врахування інформаційних потреб менеджерів, особливостей здійснюваних видів господарської діяльності та структури обліково-аналітичної системи. Нами виділено три види підходів до організації управлінського обліку.

*Стратегічний підхід.* Передбачає орієнтацію як на стратегічний, так і на тактичний рівень управління, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Включає такі етапи:

1. Визначення місії підприємства.
2. Проведення SWOT-аналізу і вибір пріоритетних напрямів розвитку, визначення стратегічних цілей з використанням прийомів процесно-орієнтованого управління.

3. Розроблення положень про фінансову структуру.
4. Розроблення системи бюджетування.
5. Формування системи показників для управління підприємством.
6. Розроблення системи управлінської звітності.
7. Розроблення стандарту обліку витрат та калькулювання собівартості продукції.
8. Формування механізму взаємодії фінансового та управлінського обліку.
9. Розроблення положень щодо конфіденційної інформації.
10. Підбір і впровадження корпоративної інформаційної автоматизованої системи.

11. Розроблення процедур аналізу, контролю та прийняття рішень

*Тактичний підхід.* Розрахований на короткострокову перспективу і не спрямований на жорсткий контроль стратегії суб'єкта господарювання, але потребує значно менше витрат праці й часу. Передбачає такі етапи:

1. Діагностика бізнес-процесів і фінансово-господарської діяльності підприємства.
2. Дослідження управлінської структури підприємства.
3. Аналіз системи управлінського та виробничого обліку на підприємстві.
4. Формування фінансової структури, виділення центрів відповідальності та місць виникнення витрат.
5. Розподіл бізнес-процесів між структурними підрозділами.
6. Вибір форми калькулювання собівартості та розподілу витрат.
7. Розроблення контрольних процедур формування витрат.
8. Розроблення методів планування показників.
9. Формування управлінської звітності.

*Проектний підхід.* Його застосовують багато аудиторсько-консалтингових компаній у наданні послуг з організації управлінського обліку. Цей підхід ґрунтується на методичних положеннях ISO 21500 [6], згідно з якими проєкт розглядається як унікальний набір обмежених у часі процесів, здійснюваних для досягнення мети. Для досягнення мети проєкту необхідно отримати результати, відповідні заздалегідь визначеним вимогам, з урахуванням ресурсних обмежень (часових, трудових, фінансових, ін.). Цей підхід передбачає наявність плану впровадження управлінського обліку, мінімізацію ризиків і відхилень від плану, ефективно управління змінами.

Проєкт впровадження системи управлінського обліку на підприємстві передбачає виконання основних етапів робіт:

- 1) проведення передпроєктної діагностики;
- 2) формулювання стратегічних цілей підприємства;
- 3) розроблення фінансової структури підприємства;
- 4) визначення ключових показників діяльності для компанії загалом і для центрів фінансової відповідальності;
- 5) розроблення форматів основних управлінських звітів (звіту про доходи та витрати, звіту про рух коштів, управлінського балансу);
- 6) розроблення форматів допоміжних управлінських звітів, які можуть містити як фінансову, так і нефінансову інформацію;
- 7) розроблення облікової політики управлінського обліку та управлінського плану рахунків;
- 8) розроблення положення про ведення управлінського обліку.

Перед початком проєкту проводять передпроєктне обстеження, за результатами якого:

---

---

1) аналізують розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління, а також ефективність роботи структурних підрозділів та їхньої взаємодії;

2) перевіряють наявні на підприємстві системи обліку (бухгалтерського, оперативного, статистичного тощо) на предмет повноти, достовірності та оперативності надання інформації;

3) виявляють те, що вже зроблено на підприємстві в частині управлінського обліку (наявні звіти, довідники, фінансову структуру тощо);

4) визначають рівень автоматизації інформаційних потоків і процесів прийняття управлінських рішень.

Крім підходів до організації управлінського обліку необхідно враховувати можливі варіанти його організації:

1. Виділення управлінського обліку з фінансового шляхом ведення дзеркальних рахунків. Цей варіант характерний для Франції, Бельгії, деяких африканських і латиноамериканських країн. Для обліку витрат і результатів використовують синтетичні рахунки та субрахунки першого порядку, а також аналітичні рахунки. В управлінській бухгалтерії використовують спеціальний рахунок, що пов'язує фінансовий облік із управлінським. Облік витрат у розрізі економічних елементів і доходів за видами діяльності ведуть у фінансовій бухгалтерії, облік витрат у розрізі статей калькуляції та доходів за видами продукції, що виробляється, – в управлінській бухгалтерії. Використовують три класи рахунків: рахунки фінансового обліку, рахунки управлінського обліку, рахунки позабалансового обліку. Облік витрат і доходів ведуть методом «витрати-випуск» із можливим застосуванням обліку витрат за нормами та відхиленнями від них. Для забезпечення взаємозв'язку між фінансовим та управлінським обліком використовують спеціальні сполучні рахунки або контрольні рахунки, до яких належать рахунки доходів і витрат, операції на яких зараховуються на відповідні рахунки управлінської бухгалтерії. Пряма кореспонденція рахунків управлінського обліку з контрольними рахунками фінансового обліку забезпечує інтегровану систему бухгалтерського обліку в організації з виділенням підсистем фінансового та управлінського обліку.

2. Ведення обліку витрат у розрізі економічних елементів і доходів за видами діяльності у фінансовій бухгалтерії, обліку витрат у розрізі статей калькуляції і доходів за видами продукції – в управлінській бухгалтерії. Цей варіант характерний для США, Канади, Німеччини. Використовують три класи рахунків: рахунки фінансового обліку, рахунки управлінського обліку, рахунки позабалансового обліку. Облік витрат і доходів ведуть методом «витрати-випуск» або за нормами та відхиленнями від них. Фінансовий та управлінський облік повністю автономні, а взаємозв'язок між ними забезпечується оперативним шляхом поза системами та рахунками бухгалтерського обліку. Застосовують парні контрольні рахунки (дзеркальні рахунки, рахунки-екрани), за допомогою яких розмежують операції фінансового та управлінського обліку. Цей варіант передбачає автономність фінансового та управлінського обліку.

3. Виконання обліку витрат і доходів у фінансовій бухгалтерії. Управлінський облік ведуть без використання системи бухгалтерських рахунків, поєднуючи його з оперативним обліком. Цей варіант застосовують у Німеччині, Угорщині, Бельгії. Він передбачає ведення спеціальних сполучних рахунків для передавання даних про операції з однієї підсистеми в іншу, зокрема рахунок «Внутрішньогосподарські розрахунки», який закривається на звітну дату і не має сальдо.

4. Здійснення управлінського та фінансового обліку в загальній бухгалтерії з використанням єдиного плану рахунків (інтегрований варіант застосовує переважна більшість українських підприємств).

Організація системи управлінського обліку нерозривно пов'язана з проблематикою впровадження системи управлінського контролю. На нашу думку, великим комерційним організаціям доцільно розглянути можливість проектного підходу до організації управлінського та контролю з урахуванням стратегії, що реалізується. У сучасних методиках організації управлінського обліку частково розглядаються і питання, пов'язані з організацією контролю, а в методиках організації системи контролю відображаються питання, які узагальнюються і в межах управлінського обліку, наприклад питання оцінки ризиків. Цілком логічним кроком є організація системи управлінського обліку та контролю на основі поєднання стратегічного та проектного підходів, що уможливить впровадження системи у встановлені терміни, з урахуванням стратегії і потреб в інформації на різних рівнях управління.

Організація системи управлінського обліку та контролю має охоплювати і операційний, і функціональний, і стратегічний рівень управління. Нами проведено порівняльний аналіз операційного, тактичного та стратегічного управління у контексті системи управлінського обліку та контролю (табл. 1).

Однією з найважливіших відмінностей між трьома рівнями управління (табл. 1) є тип управління системою залежно від реакції на події. У кінцевому підсумку організація управлінського обліку та контролю дає змогу підприємству дотримуватися гіпотези безперервності діяльності. Однак у різних комер-

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз операційного, тактичного та стратегічного управління в контексті системи управлінського обліку та контролю**

<b>Параметри</b>	<b>Операційний рівень управління</b>	<b>Функціональний (тактичний) рівень управління</b>	<b>Стратегічний рівень управління</b>
Спрямованість управлінського обліку та контролю	На формування обліково-аналітичної інформації, орієнтованої на розв'язання багаторазових завдань і швидке реагування на зміни вхідної поточної інформації	На формування агрегованої обліково-аналітичної інформації з урахуванням аналізу інформації, підготовленої на першому (операційному) рівні	На формування стратегічної обліково-аналітичної інформації, що забезпечує прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей
Особливості управлінського обліку та контролю	Доволі великий обсяг операцій, що підлягають обліку і контролю, і стрімка динаміка прийняття управлінських рішень	Обсяг завдань зменшується, але зростає їхня складність, а також потреба в агрегуванні інформації. Контроль набуває системно-орієнтованого характеру. Активно використовуються інструменти, як-то аналіз, узагальнення інформації, збирання даних	Особливої важливості набуває прогнозна фінансова інформація, що має стратегічну спрямованість, яку зіставляють із поставленими цілями. Переважає ризик-орієнтований контроль. Правомірність прийнятого рішення може бути підтверджена через досить тривалий час (місяці чи роки)

Відмінні риси управлінського обліку та контролю	Необхідність швидкого реагування на зміну ситуації, що потребує якісної системи управлінського обліку та контролю	Управління здійснюється на базі агрегованої інформації, яка надходить з обліково-аналітичної системи з деякою затримкою між моментом здійснення та фіксації господарських операцій та їх узагальненням у звітності. Характерною є також затримка між надходженням агрегованої інформації та прийняттям рішень і їх реалізацією, а також між моментом реалізації рішень до отримання реакції на них	Високий ступінь відповідальності за прийняття управлінських рішень на базі прогнозованої фінансової інформації, сформованої не лише за результатами аналізу з використанням математичного та спеціального інструментарію, а й з урахуванням професійної інтуїції менеджерів
Приклад управлінського обліку та контролю	Окремі облікові завдання: облік витрат часу, сировини та матеріалів на виконання окремих виробничих операцій; облік виробленої продукції; облік реалізованої продукції; бухгалтерський облік тощо	На підставі аналізу статистичних даних щодо попиту на продукцію, цін конкурентів та ін. прогнозують прибуток і розробляють план випуску продукції на найближчий період (тиждень, місяць, квартал). Результати прийнятих управлінських рішень визначають через деякий час	На підставі аналізу фінансового стану фірми приймаються рішення (зменшення, зняття з продажу) продукції, що випускається, про залучення додаткових працівників або їх скорочення
Пріоритетні завдання	Облікові завдання та завдання, пов'язані з оперативним контролем	Аналітичні завдання та завдання, пов'язані з тактичним контролем	Завдання стратегічного обліку, аналізу та контролю
Користувачі інтегрованої системи управління	Виконавці та менеджери нижчої ланки (бригадири, інженери, відповідальні виконавці, майстри, нормувальники, техніки, лаборанти та ін.)	Менеджери середньої ланки та фахівці (начальники служб, відділів, цехів, начальники зміни, дільниці, наукові співробітники та ін.)	Менеджери вищої ланки, керівництво організації
Тип управління системою в залежності від реакції на події	Реагування на події	Передбачення подій	Цілеспрямоване створення подій
Застосовувані концепції аудиту	Підтверджуюча	Системно-орієнтована	Ризик-орієнтована

Джерело: сформовано автором за даними [1, 4, 5]

ційних організаціях унаслідок різного співвідношення між завданнями, вирішуваними на операційному, тактичному та стратегічному рівні, застосовують різні інструменти і в межах чинної системи управлінського обліку та контролю. Р. Брунер зазначає, що існують три види бізнесу: дехто передбачає зміни, інші реагують на них, а треті ігнорують. Перші процвітатимуть, другі боротимуться за виживання, треті не виживуть. Передбачення зміни є передумовою для виживання, але успіх чекає на тих, хто створює зміни [7, с. 567]. Отже, Р. Брунер торкнувся проблеми співвідношення між різними рівнями і типами управління системою залежно від реакції на події та факти господарського життя. Перший тип бізнесу використовує управлінський облік і контроль на операційному і тактичному рівнях, другий – тільки на операційному, а третій – використовує лише окремі елементи управлінського обліку та контролю, спрямовані на аналіз історичної облікової інформації. Успіх чекає на ті організації, що створили систему управлінського обліку та контролю, яка пронизує всі три рівні управління із застосуванням відповідних їм типів реакції на події.

Вважаємо, що в організації управлінського обліку та контролю варто використовувати комбінований підхід, який передбачає синтез проектного та стратегічного підходів. На нашу думку, враховуючи наявні методичні підходи до організації управлінського обліку та контролю, необхідно розглядати впровадження управлінського обліку та контролю як єдиний проект, що включає 8 етапів:

1) постановка задачі, початок роботи (проведення передпроектної діагностики: формулювання стратегічних цілей компанії та проведення стратегічного аудиту і аналізу; аналіз сформованої обліково-аналітичної системи у комплексі з інформаційними потребами менеджменту, дослідження її переваг і недоліків; визначення ключових споживачів даних та їхніх інформаційних потреб);

2) формування концепції обліку та планування робіт із проекту (визначення основних концепцій, використовуваних у межах обліково-аналітичної системи; створення організаційно-методологічної моделі управлінського обліку; визначення етапів впровадження обліку та розстановка пріоритетів; визначення меж проекту; уточнення плану робіт);

3) аналіз наявного стану «як є» (виявлення особливостей та недоліків поточного обліку; уточнення плану робіт за проектом);

4) розроблення методології та облікової моделі «як треба» (підготовка моделі формування вихідних звітних форм; розроблення проміжних звітних форм і алгоритмів розрахунку використовуваних показників; опрацювання схеми введення в інформаційну систему та зберігання первинних даних; розроблення заходів контролю даних, способів системного забезпечення надійності обліку та контролю; розроблення проекту процедур підготовки інформації; перевірка та компонування; пробні розрахунки);

5) обговорення ескізу методології;

6) узгодження та затвердження методології;

7) розроблення регламентів і документованих процедур;

8) використання.

**Висновки.** Події, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зумовлюють необхідність адекватно реагувати на них, що актуалізує, по-перше, цілеспрямоване збирання та систематизацію інформації про зовнішнє середовище і ризики з подальшим її аналізом у межах управлінського обліку, по-друге, проведення ризик-орієнтованого аудиту. Реакція підприємств на ці події визначає резуль-

---

---

тати господарської діяльності та їхні наслідки. Адекватна реакція можлива на основі виробленої стратегії, яка повинна бути пов'язана з тактикою. Як зазначив Білл Гейтс, найскладнішою стороною менеджменту, особливо якщо справи йдуть добре, є вміння розпізнати необхідність змін і, поки ще є можливість, здійснити їх. У ході дослідження обґрунтовано доцільність впровадження управлінського обліку та контролю в межах одного проекту, який охоплюватиме операційний, функціональний та стратегічний рівні управління, а також запропоновано основні етапи організації такої системи управлінського обліку та контролю на підприємствах.

#### Список використаних джерел

1. Коверза В., Тарасенко О., Заграднікова А. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-90
2. Титенко Л. В., Богдан С. В., Мізиренко О. С. Управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1358–1363. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-202
3. Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. С. 11–20. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-35-02
4. Храпкіна В. В., Рибалко А. Р. Контроль та його місце в системі управління організацією. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 93–98. DOI: 10.32843/bses.64-15
5. Чернецька О., Гребенюк К., Чабаненко Є. Внутрішній контроль діяльності: місце в системі управління та взаємозв'язок з обліково-аналітичним ресурсом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-170
6. Міжнародний стандарт ISO 21502:2020 “Project, programme and portfolio management – Guidance on project management” URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/>
7. Bruner R. F. *Applied Mergers and Acquisitions*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2016.

#### References

1. Koverza, V., Tarasenko, O., & Zahradnikova, O. (2023). Shlyakhy vyrishennia pytan obliku ta kontrolyu u systemi upravlinnya pidpnyemstvom [Ways to solve accounting and control issues in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-90 [in Ukrainian].
2. Tytenko, L. V., Bohdan, S. V., & Mizirenko, O. S. (2018). Upravlinskyi vnutrishniy kontrol u systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpnyemstva [Management internal control in the system of providing economic security of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 19, 1358–1363. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-202 [in Ukrainian].
3. Voronko, R. M., Redchenko, K. I., & Burdyk, O. Yu. (2023). Rol vnutrishnioho kontroliu u systemi upravlinnya torhovelnyim pidpnyemstvom [The role of internal control in the management system of a trading enterprise]. *Pidpnyemnytstvo ta torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 35, 11–20. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-35-02 [in Ukrainian].
4. Khrapkina, V. V., & Rybalko, O. R. (2021). Kontrol ta yoho mistse u systemi upravlinnia orhanizatsieiu [Control and its place in the enterprise management system].

- Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 64, 93–98. DOI: 10.32843/bses.64-15 [in Ukrainian].
5. Chernetska, O., Grebenyuk, K., & Chabanenko, Ye. (2024). Vnutrishniy kontrol dialnosti: mistse v systemi upravlinnia ta vzayemozviazok iz oblikovo-analitychnym reursom pidpryemstva [Internal control of activities: place in the management system and relationship with the company's accounting and analytical resource]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 67, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-170 [in Ukrainian].
  6. International standard ISO 21502:2020 “Project, programme and portfolio management - Guidance on project management” URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/> [in Ukrainian].
  7. Bruner, R. F. (2016). *Applied Mergers and Acquisitions*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

**Посилання на статтю:**

Зоріна О. А. Взаємозв'язок управлінського обліку та управлінського контролю: особливості та етапи впровадження на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. Спеціальний випуск. 2024. DOI: 10.31767/nasoa.2024.si02

**Link to the article:**

Zorina, O. (2024). Vzaiemozviazok upravlinskoho obliku ta upravlinskoho kontroliu: osoblyvosti ta etapy vprovadzhennia na pidpryemstvi [The Relationship between Management Accounting and Management Control: Features and Phases of Implementation at the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit. Special Issue*, DOI: 10.31767/nasoa.2024.si02 [in Ukrainian].