РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ



Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Монографія

Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2026

УДК 657+005.52
Р 64

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича (протокол №15 від 24 листопада 2025 року)

Рецензенти:
Жиглей І. В., доктор економічних наук, професор Державного університету «Житомирська політехніка»
Малюга Н. М., доктор економічних наук, професор Поліського національного університету

Р 64 Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом : монографія / Т. М. Ковальчук та ін. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2026. 248 с.

ISBN 978-617-8703-78-3

Монографію присвячено дослідженню теоретичних, методологічних та прикладних аспектів трансформації систем бухгалтерського обліку та економічного аналізу відповідно до вимог стратегічного та антикризового управління. Ця монографія є результатом багаторічного наукового дослідження проблематики розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом у рамках виконання держбюджетної теми кафедри обліку, аналізу і аудиту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність фінансово-економічних служб підприємств, консалтингових компаній, а також використані в освітньому процесі при підготовці фахівців з обліку, аналізу та управління.

УДК 657+005.52

ISBN 978-617-8703-78-3

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 7

1.1. Ковальчук Т. М. Наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття обґрунтованих рішень у системі динамічного управління бізнесом 7

1.2. Кузь В. І. Теоретичні аспекти побудови та розвитку бухгалтерського обліку в сучасній економічній системі 50

2. РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ 79

2.1. Косташ Т. В. Розвиток функцій та принципів бухгалтерського обліку в системі забезпечення ранньої діагностики кризових явищ на підприємствах 79

2.2. Михалків А. А. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах МСФЗ як функції антикризового управління 117

2.3. Никифорак І. І. Інтеграція різних систем обліку підприємства 155

2.4. Вергун А. І. Функціональна роль економічного аналізу в забезпеченні постійного моніторингу фінансового стану підприємств 177

2.5. Танасієва М. М. Аналітичне обґрунтування заходів із запобігання та подолання криз 205

ПІСЛЯМОВА 238
ДОДАТКИ 241

ПЕРЕДМОВА

Сучасний бізнес функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності економічного середовища, що характеризується динамічними трансформаційними процесами, посиленням глобальної конкуренції, технологічними проривами та численними кризовими викликами. В таких умовах якість управлінських рішень безпосередньо залежить від ефективності обліково-аналітичного забезпечення, яке виступає інформаційним фундаментом стратегічного управління та антикризового менеджменту.

Традиційні підходи до організації бухгалтерського обліку та економічного аналізу, сформовані в умовах відносно стабільного економічного розвитку, вже не відповідають запитам сучасного динамічного управління. Глобалізація економічних процесів, імплементація Міжнародних стандартів фінансової звітності, цифровізація бізнес-процесів, інтелектуалізація економіки та поява нових об'єктів господарювання потребують кардинального переосмислення теоретико-методологічних засад обліково-аналітичних систем. Особливої актуальності ці питання набувають в контексті необхідності забезпечення ранньої діагностики кризових явищ та формування надійного інформаційного підґрунтя для антикризового управління.

Пропоноване видання є результатом багаторічного наукового дослідження проблематики розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом. Здійснено комплексний аналіз теоретичних, методологічних та прикладних аспектів трансформації систем бухгалтерського обліку та економічного аналізу відповідно до вимог стратегічного та антикризового управління.

Структура монографії передбачає як дослідження фундаментальних теоретико-методологічних засад, так і розробку конкретних методичних і практичних рекомендацій.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню трансформації обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом. У ньому розкрито наукові засади обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття обґрунтованих рішень у системі динамічного управління, обґрунтовано необхідність адаптації принципів стратегічного управління до побудови

обліково-аналітичних систем. Особливу увагу приділено ідентифікації факторів та напрямів розвитку бухгалтерського обліку в сучасній економічній системі, що створює теоретичний фундамент для подальших концептуальних розробок.

У другому розділі розкрито концепцію розвитку бухгалтерського обліку і аналізу в системі антикризового управління. Запропоновано науково обґрунтовані підходи до розвитку функцій та принципів бухгалтерського обліку як інструменту ранньої діагностики кризових явищ. Висвітлено особливості трансформації бухгалтерського обліку в умовах імплементації МСФЗ з позицій антикризового управління. Розроблено методику стратегічного управлінського обліку, що забезпечує інформаційну підтримку стійкого розвитку бізнесу. Представлено структурно-логічну модель інтеграції різних систем обліку підприємства, яка дозволяє формувати комплексну звітність для задоволення інформаційних потреб різних груп користувачів.

Значну частину дослідження присвячено обґрунтуванню функціональної ролі економічного аналізу в забезпеченні постійного моніторингу фінансового стану підприємств. Систематизовано сучасні аналітичні методи діагностики кризових явищ та розроблено комплексну систему антикризових заходів, диференційованих за фазами кризи. Окрему увагу приділено аналізу впливу російської агресії на фінансовий стан українських підприємств та обґрунтуванню напрямів відновлення їх фінансової стійкості.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні цілісної концепції розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом, яка інтегрує принципи стратегічного та антикризового управління з методологічним інструментарієм бухгалтерського обліку й економічного аналізу. Запропоновано авторське бачення трансформації функцій і принципів бухгалтерського обліку в контексті забезпечення ранньої діагностики кризових явищ, розроблено методичні підходи до організації стратегічного управлінського обліку та інтеграції різних облікових підсистем підприємства.

Практична значущість праці визначається можливістю використання запропонованих методичних розробок у практичній діяльності підприємств різних галузей економіки для побудови ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення стратегіч-

ного та антикризового управління. Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність фінансово-економічних служб підприємств, консалтингових компаній, а також використані в освітньому процесі при підготовці фахівців з обліку, аналізу та управління.

Монографія орієнтована на науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, які досліджують проблеми розвитку обліково-аналітичних систем, а також на практикуючих фахівців – бухгалтерів, аудиторів, фінансових аналітиків, керівників підприємств, які прагнуть підвищити ефективність інформаційного забезпечення управлінських рішень у бізнесі в умовах сучасних викликів та трансформаційних змін економічної системи.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Ковальчук Т. М.
доктор економічних наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

1.1. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ОБҐРУНТОВАНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ДИНАМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

У сучасних макро- і мікроекономічних реаліях дедалі більшого значення в забезпеченні стійкого розвитку діяльності господарюючих суб'єктів набуває бізнес-середовище та інституційні виклики, що проявляються в ньому імперативно. Високий рівень змін бізнес-середовища, що характеризується динамічністю, невизначеністю й комплексністю впливу різних факторів, вимагає від бізнесу гнучкості, адаптивності та здатності до постійних інновацій задля підтримання конкурентоспроможності та досягнення своїх цілей.

Виникає об'єктивна необхідність запровадження управління, яке забезпечує ефективне прилаштування підприємств до швидкозмінних умов ведення бізнесу та їх конкурентну перевагу. Розширити горизонти передбачення, посилити далекоглядність і тим створити можливість своєчасної зворотної реакції-відповіді підприємства на зміни в зовнішньому середовищі покликане стратегічне управління. «Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням»[1]. Без такого управління в умовах невизначеності бізнес-середовища підприємство приречене на короткозорість і може приймати лише короткострокові, миттєві або запізнілі рішення. Процес стратегічного управління, спрямований на забезпечення довгострокового та сталого розвитку підприємства із врахуванням змін у зовнішньому середовищі й

[1]Higgins, J.M. Organizational Policyand Strategic Management: Textand Cases: 2nded. Chicago. The Drydent Press, 1983. p. 3

ефективного використання внутрішніх ресурсів, включає такі етапи: 1) дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, їх взаємозв'язків (стратегічний аналіз); 2) обґрунтування місії, постановка цілей, розробка системи стратегій поведінки господарюючого суб'єкта, вибір конкретної стратегії з багатьох альтернатив, складання відповідних планів як інструментів реалізації стратегій та їх коригування у зв'язку зі змінами реального середовища (стратегічне планування на базі результатів стратегічного аналізу, оцінки невикористаних можливостей і упущеної вигоди); 3) розроблення (проєктування) нової організаційної структури і більш гнучкої і адаптивної системи управління, здатної реагувати на несподівані події, які можуть виникнути під час реалізації стратегії; спрямування практичної діяльності на досягнення поставлених цілей, зокрема в непередбачуваних ситуаціях; перетворення підприємства в новий стан; оптимізація процесу досягнення кінцевої мети, до якої прагне стратегічне управління, тобто бажаного майбутнього стану підприємства (управління реалізацією стратегій і планів, або стратегічне управління, аналіз і оцінка моделі системи управління, обґрунтованості та дієвості механізму реалізації управлінських рішень). Відтак, забезпечуючою підсистемою управління на всіх етапах виступає економічний аналіз. Тому глибокий альтернативний аналіз ефективності розроблення нової організаційної структури управління і впровадження більш гнучкої і адаптивної системи управління варто виділити в площині вибору і обґрунтування механізму реалізації управлінських рішень. Підтвердженням вищезазначеного є висновок І. Ансофа, який стверджує, що «стратегічний аналіз є одним з етапів стратегічного управління підприємством, яке, складається з двох підсистем: 1 – аналізу та вибору стратегічної позиції; 2 – оперативного управління в реальному масштабі часу. Стратегічний аналіз як етап стратегічного управління має оцінити головні впливи на теперішній та майбутній стан суб'єкта господарювання й визначити їх визначальний вплив на вибір його раціональної стратегічної поведінки з багатьох альтернатив і формування всієї системи функціонування»[2].

[2] Ansoff I. Strategicmanagement. Wiley, 1979. p. 31.

За цих умов, з одного боку, зростає значимість аналітичних досліджень, а з іншого – змінюється їх характер, розширюється зона діагностики та пошуку. Сферу аналітичних досліджень становить внутрішнє та зовнішнє середовище, які визначають здатність господарюючого суб'єкта досягати поставлених цілей. Важливо підкреслити, що стратегічний аналіз виступає формою функціонального забезпечення стратегічного управління, його ефективність визначається сукупністю параметрів управління, які оцінюються за варіантами багатокритеріальної оптимізації. Стратегічний аналіз як функція управління забезпечує оперативну ідентифікацію, постійну систематизацію й аналітичну обробку інформації про стан і динаміку зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства з метою аналітичного обґрунтування стратегічних управлінських рішень, розробки конкурентоспроможних стратегічних альтернатив стосовно об'єкта аналізу і об'єктивної оцінки економічних наслідків їх реалізації прийняття стратегічних рішень. Цілком очевидно, що для напрацювання ефективних управлінських рішень необхідно проводити комплексне дослідження характеру впливів факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання на результативність його діяльності, здатність досягати поставлених цілей. Для цього в межах стратегічного аналізу всебічно досліджується внутрішнє середовище підприємства, його ресурсний потенціал, конкурентні можливості та переваги, а також його бізнес-середовище. Результатом аналізу внутрішнього середовища є оцінка стратегічного потенціалу підприємства, результатом аналізу зовнішнього середовища – оцінка стратегічного клімату. Ці обидва напрями стратегічного аналізу тісно взаємопов'язані, оскільки націлені на синтез висновків, одержаних за кожним із них для оцінки стратегічної позиції підприємства. Проте цілі дослідження, інформаційне забезпечення і методика проведення аналізу дозволяють розглядати їх відокремлено. Стратегічний аналіз не є автономною функцією, а пов'язаний з іншими управлінськими процесами, впливаючи на їх розвиток і вдосконалення.

Відтак, виходячи з місця стратегічного аналізу в системі управління та функціональних можливостей, основна його мета – на основі дослідження факторів, змін зовнішнього середовища, оцінки минулого й сучасного стану господарюючого суб'єкта,

сформулювати очікування по відношенню до його майбутнього розвитку, забезпечити розробку альтернативних варіантів рішень щодо досягнення перспективних цілей. Саме інтеграція досягнення тактичних цілей і реалізації стратегічної мети змінює не лише критерії оцінки, а й відносну цінність аналітичних досліджень. За цих умов завданнями стратегічного аналізу є:

- оцінка поточного стану господарюючого суб'єкта, виявлення сильних і слабких сторін, які впливають на його розвиток;

- діагностика змін зовнішнього середовища щодо виявлення можливостей та загроз для ідентифікації шансів і ризиків у глобальному та конкретно економічному оточенні;

- визначення місії, реалістичних, вимірних, досяжних і узгоджених між собою цілей, формування сукупності стратегій для досягнення глобальної мети і локальних цілей, наукове обґрунтування планів як стратегічних орієнтирів, (моделювання поведінки підприємства як відкритої соціально-економічної системи на багатокритеріальній основі);

- коригування планів і стратегій на підґрунті оцінки зміни впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, пошук конкурентоспроможних стратегічних альтернатив щодо досягнення головних цілей функціонування підприємства, реалізації його місії;

- оцінка конкурентоспроможності бізнесу в умовах невизначеності, пошук ефективних методів конкуренції і ведення бізнесу для функціонування в довгостроковій перспективі та забезпечення конкурентних переваг;

- формування множини альтернатив для прийняття оптимальних стратегічних управлінських рішень і економічна оцінка наслідків їх реалізації.

Реалізація завдань стратегічного аналізу дозволяє створити систему моніторингу фінансово-економічних індикаторів довгострокового розвитку господарюючого суб'єкта, згідно з якою формується сукупність стратегій для досягнення глобальної мети та локальних цілей, оперативно коректується й оптимізується система стратегічних планів і стратегій (стратегічний набір) бізнес-суб'єкта у зв'язку зі змінами реального середовища.

У методологічному аспекті стратегічний аналіз повинен генерувати адекватне потребам управління інформаційне забезпечення для обґрунтування, розробки, оптимізації прийняття

управлінських рішень, що вимагає системи спеціальних досліджень за цілями, вимогами та принципами системного аналізу. Оскільки управлінські рішення визначають напрям розвитку, допомагають досягати цілей та формують стійкість господарюючого суб'єкта, від їх якості та ефективності залежить стабільність і ефективність його функціонування у теперішньому часі та забезпечення високого потенціалу розвитку в майбутньому. Отже, «однією з головних особливостей стратегічного аналізу є його перспективна спрямованість, яка базується на результатах всебічного ретроспективного аналізу та оцінки досягнутого рівня розвитку бізнесу. Ретроспективний аналіз, не дивлячись на свою визначальну функцію, дозволяє використовувати максимально можливий обсяг детальної інформації, екстраполювати результати виявлених трендів для прогнозування діяльності, коригування управлінських рішень, підвищення обґрунтованості бізнес планування»[3].

За цих умов виникає об'єктивна необхідність прийняття адекватних рішень, які можуть впливати на зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства; забезпечення його ефективного прилаштування до швидкозмінних умов ведення бізнесу; розвиток конкурентної переваги у бізнесі та примноження її; передбачення ризиків, які можуть вплинути на стратегічну спрямованість підприємства. Тут першочерговою стає проблема гнучкості й адаптивності системи управління підприємством і її головних функцій планування, обліку, контролю, аналізу до постійних змін зовнішнього середовища, перебудови системи управління відповідно до значної кількості динамічних і невизначених факторів; системності – розгляду об'єкта управління – підприємства як відкритої соціально-економічної системи; а також врахування конкретного набору обставин (ситуацій), які впливають на його функціонування у даний момент часу. Слушну думку у цьому зв'язку висловив Є.В.Мних. Він зазначає, що «визначення критично важливих ситуацій зовнішнього і внутрішнього середовищ, важливе з позиції їх впливу на досягнення підприємством перспективних цілей»[4]. Отже, у зв'язку з тим, що функціонування підприємств відбувається в

[3] Ковальчук Т.М. Стратегічний аналіз : навч. посібник. Вид. 2-ге перероб. та доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2023. С. 55.

[4]Мних Є.В. Економічний аналіз : Підручник : Вид. 2-ге перероб та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С. 47.

умовах реакції на різні за своєю природою зовнішні впливи, виникає потреба вироблення управлінських рішень ситуаційного характеру, провідне місце у процесі аналітичних досліджень посідають непередбачені ситуації, тобто конкретний набір обставин, які мають суттєвий вплив на роботу підприємства в даний момент часу. При цьому важливо, щоб аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень включало найбільш визначальні фактори, впливаючи на які, можна ефективно досягти мети. У зв'язку з тим, що кожне управлінське рішення – це цілеспрямована, творча діяльність суб'єкта управління, спрямована на розв'язання певної проблеми або виконання шляхом вибору оптимальних методів і засобів досягнення цілей бізнесу, результати аналізу ситуації та вибору одного з можливих варіантів дій мають: бути обґрунтованими, спрямованими на досягнення конкретної мети; адекватно окреслювати інформаційну модель стратегічної поведінки суб'єкта господарювання, що максимізує успіх у бізнесі; реалістичними для виконання, відповідати цілям суб'єкта господарювання та надавати достатньо інформації для прийняття обґрунтованого рішення, а також виступати основою для подальшої оцінки ефективності дій.

Стратегічний аналіз параметрів зовнішнього середовища здійснюється через когнітивні аналітичні здібності аналітиків, водночас ускладнення елементів зовнішнього середовища потребує ширшого використання інтуїтивних підходів разом із раціональними методами та інструментарієм. «При цьому розвинена рефлективність управлінців відображає спроможність усвідомлення раціональних передумов прийняття стратегічних управлінських рішень».[5] Отже, сучасна управлінська парадигма, зосереджуючись на ролі особистості, професіоналізмі та командній роботі, а не лише на матеріальних ресурсах чи технологіях, потребує дослідження таких факторів, як самоорганізація (здатність людини самостійно впорядковувати свою діяльність без зовнішнього контролю), лідерство, стиль керівництва, кваліфікація та культура працюючих, мотивація поведінки, взаємовідносини в колективі й реакція людей на зміни. Орієнтація на нові умови та фактори розвитку вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології

[5]Гринько Т. В. Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства *Економічний простір*. 2021. № 176. С.55.

працюючих (зокрема і менеджерів), підвищення їх кваліфікації, розвитку в собі здатності мислити аналітично (здатність людини проаналізувати конкретну ситуацію і прийняти найефективніше рішення серед усіх альтернативних) і зростання особистісного потенціалу. За цих умов пріоритетним для господарюючих суб'єктів стає посилення позиції за рахунок ефективного використання людського капіталу і надання умов для розвитку сильних сторін. Люди з аналітичним мисленням вміють працювати з базами даних, аналізувати інформацію, виявляти першопричини невикористаних можливостей та упущеної вигоди, різнобічно досліджувати проблеми і явища та робити правильні висновки. Підтвердженням цього є висновок, зроблений А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом, які висловлюють переконання, що «стратегічне мислення і стратегічний аналіз приводять до правильного стратегічного вибору, надаючи обґрунтовані альтернативи і ключові критерії вибору»[6]. До речі, стратегічні управлінські рішення доводиться приймати в умовах невизначеності, коли результат певного вибору негарантований. Лауреат Нобелівської премії з економіки (1970 р.) Пол Самуельсон зазначає, що невизначеність і ризик – невід'ємні складові світу бізнесу. Суть бізнесу можна сформулювати так: вкласти кошти зараз, щоб одержати прибуток у майбутньому. Вкладаючи кошти, ви фактично стаєте заручником невизначеного майбутнього. За цих умов невизначеність виступає бар'єром керованості та стабільності соціально-економічної системи, який не дозволяє досягти стану абсолютної керованості та стабільності, і породжує можливість виникнення непередбачуваних ситуацій із невідомими наслідками.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику – це процес вибору найкращого варіанту дій, коли інформація про об'єкт, процес або ситуацію неповна, суперечлива або відсутня, а можливі наслідки невизначені. Варто зазначити, що невизначеність має двоїсту природу, з одного боку, приховує в собі ризик, а з іншого – відкриває нові можливості для зростання та досягнення мети, створює умови для інновацій, розвитку та досягнення кращих результатів. Це вимагає аналізу особливостей середовища, в якому функціонує господарюючий суб'єкт,

[6]Thompson, A. A., & Strickland, A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059p.

різноманітних непередбачуваних ситуацій, оцінки альтернатив, прогнозування можливих негативних наслідків і пошуку шляхів зменшення невизначеності та ризику або використання нових можливостей. Тому аналітик має зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження.

Отже, сфера аналітичних досліджень має бути спрямованою на осмислення та дотримання принципів як визначеності, так і невизначеності. Відокремлене їх пізнання є вузьким сприйняттям нерівномірного розвитку досліджуваних об'єктів (економічних процесів, явищ). Оскільки категорія визначеності розкриває чіткі межі, різноманітні властивості, характеристики досліджуваного об'єкта, що дозволяють відрізнити його від інших, ідентифікувати, описати і аналізувати, вона важлива для пізнавального процесу (дає адекватне, зрозуміле знання про об'єкт дослідження, яке не підлягає сумнівам або двозначності: об'єкт, система або процес мають чітко визначені характеристики, параметри та поведінку). На відміну від визначеності, невизначеність як філософська категорія відображає стан об'єктивної неможливості або обмеженості знання про сутнісні аспекти досліджуваних об'єктів (суть, ознаки, стан або майбутній розвиток). Отже, невизначеність – відносна невідомість того, що буде відбуватися. Принагідно зазначимо, що в процесі аналізу варто досліджувати як позитивні, так і негативні аспекти невизначеності. Негативні моменти невизначеності: пов'язана з антагоністичною невідомістю майбутнього, новизною, складністю, суперечливістю, неможливістю контролю, високим ступенем ризику; можливістю відхилення фактичних результатів від очікуваних; витратами або втратою економічного ефекту, через реалізацією прогнозованого варіанта рішень в інших (змінних) умовах порівняно з тими, за яких визначений варіант вважався оптимальним. До позитивних сторін невизначеності можна віднести: генерування нових можливостей зростання результативності; спонукання до творчості, гнучкості й адаптивності; стимулювання до пошуку нових можливостей і рішень, відкриття можливості для зростання та навчання.

Отже, категорії визначеності та невизначеності – це дві протилежності, тісно пов'язані між собою, які знаходяться у постійному взаємозв'язку (часто існують одночасно), взаємо-

залежності. Діалектика їх взаємодії така: будь-яка невизначеність є умовою існування самої визначеності, і навпаки. Багатогранність гнучкості зв'язків і взаємовідносин об'єктивної дійсності виражається через динамічність категорій «визначеності-невизначеності» (здатність змінювати наше сприймання визначеності чи невизначеності в міру надходження нової інформації). До речі, невизначеність завжди змінюється визначеністю, що породжує нові форми невизначеності. Отже, розширення знань аналітика може відкривати нові невизначеності.

Здійснення діяльності в умовах невизначеності більшою мірою призводить до ризику, оскільки ускладнює оцінку можливих негативних наслідків. Тому розуміння їх взаємозв'язків і вміння управляти ними дозволить адаптуватись до цих змін, діагностувати ризики та використовувати можливості, які відкриваються в стані невизначеності, що є важливим аспектом успішної діяльності суб'єкта господарювання.

Процес вироблення науково обґрунтованих і спрямованих на довгострокову перспективу управлінських рішень є інформаційним процесом, він базується на зборі, обробці й аналізі інформації для вирішення проблемної ситуації та досягнення поставлених цілей. Його можна представити в такій логічній послідовності (рис.1.1).

Отже, основними етапами цього процесу є: визначення проблеми та цілей, збір інформації, генерування й оцінка альтернатив. Далі на основі оцінки розроблених альтернатив за визначеними критеріями та ризиками вибирається найкращий та найбільш прийнятний варіант рішення. Після прийняття остаточного рішення формується план дій, що включає всі необхідні кроки, терміни та ресурси для його виконання, тобто відбувається реалізація рішення. Обов'язково здійснюється моніторинг процесу реалізації рішення, вносяться необхідні корективи та проводиться оцінка досягнутих результатів для забезпечення ефективного виконання стратегії (контроль та корегування рішення). Ці етапи взаємопов'язані та послідовні, що дозволяє одержати повне та глибоке розуміння діяльності господарюючого суб'єкта для прийняття ефективних управлінських рішень.

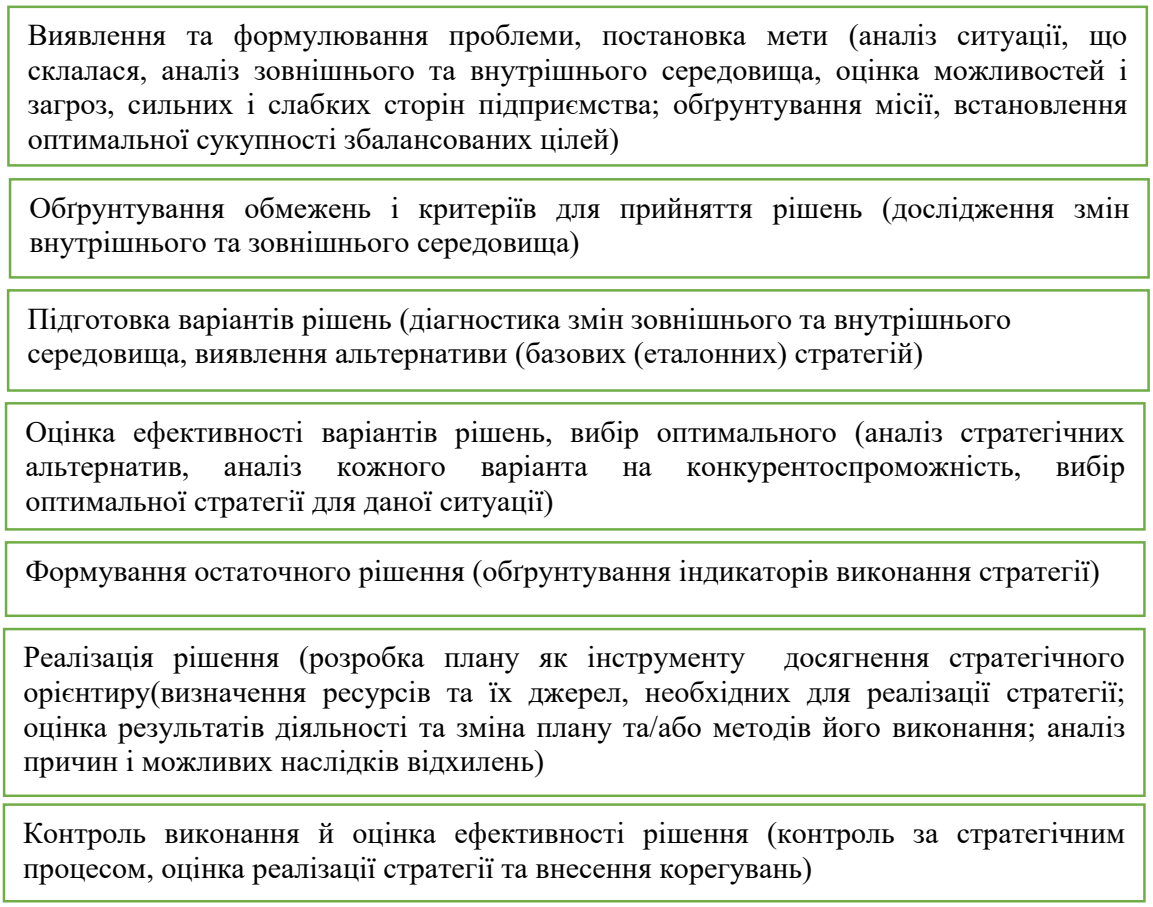


Рис. 1.1. Логічна послідовність процесу вироблення стратегічних управлінських рішень

Основою кожного етапу процесу вироблення управлінських рішень є інформація, що робить його суто інформаційним за своєю суттю. Отже, ефективність процесу вироблення управлінських рішень залежить від якості інформаційного забезпечення – процесу збору, перевірки, систематизації та обробки даних про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства для задоволення потреб користувачів в інформації, необхідній для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, а також для прогнозування наслідків можливих загроз.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до мети системи управління. Тому економічний аналіз є необхідним методом дослідження на всіх стадіях вироблення та прийняття управлінських рішень і контролю за їх реалізацією. Отже, без об’єктивного аналітичного процесу не

можна виробити реальних, оптимальних управлінських рішень щодо формулювання й досягнення мети господарюючого суб'єкта. Стратегічний аналіз є важливою складовою методології управління, підпорядкований його меті як засіб підготовки й обґрунтування раціональних управлінських рішень і засіб контролю за ефективністю їх упровадження. Мета аналітичного забезпечення прийняття рішень – надати керівникам необхідну для ухвалення рішень інформацію, аналітичні дані й інструменти для підтримки управлінської діяльності на всіх етапах прийняття рішень, що дозволять досягати цілей бізнесу в умовах ризику та невизначеності, допомогти в ідентифікації та оцінці проблем, формуванні альтернатив і виборі найкращого рішення для їх усунення.

Визначальною складовою інформаційного забезпечення стратегічного управління є обліково-аналітичне забезпечення. Для ефективної реалізації свого функціонального призначення обліково-аналітичне забезпечення має бути оптимальним за обсягом, достовірним, своєчасно подаватися для вироблення управлінських рішень.

Проблеми обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління знайшли відображення у працях зарубіжних дослідників, зокрема М. Бромвіча, К. Друрі, Д. Іннза, Р. Купера, Р. Каплана, Б. Райана, К. Сіммондза, К. Уорда та ін., та вітчизняних: Атамаса, С. Ф. Голова, С. Ф. Легенчука, Г. О. Партина, А. А. Пилипенка, М. С. Пушкара, А. В. Шайкана та ін. Незважаючи на наявність значних напрацювань у зазначеному напрямі досліджень, варто відзначити, що нема одностайності щодо інтерпретації суті та спрямування розвитку стратегічного обліку й аналізу, і далеко не всі автори виділяють їх як окрему управлінську обліково-аналітичну підсистему. Потребують подальшого дослідження теоретико-методологічні та практичні аспекти побудови адекватної системи обліково-аналітичного забезпечення та проведення на її основі стратегічного аналізу, оцінки альтернатив і вибору найкращого курсу дій в умовах невизначеності та змін, тобто інформаційних потоків, необхідних для вироблення і прийняття обґрунтованих рішень у динамічному управлінні бізнесом; підвищення аналітичності процесу розроблення стратегічних рішень; інтеграція аналізу з іншими функціями управління підприємства; оцінка результативності аналітичного забезпечення управління. Система обліково-аналітичного

забезпечення має неструктурований, несистематичний характер, що призводить до низького рівня обґрунтованості, несвоєчасності розробки, прийняття та підтримки стратегічних управлінських рішень. Як наслідок, більшість управлінських рішень приймається на основі інтуїції, минулого досвіду, а не в результаті глибокого аналітичного осмислення проблеми, що виникла.

Тому розробка чітко вираженої концептуальної моделі обліково-аналітичного забезпечення в системі динамічного управління потребує вдосконалення його теоретико-методологічних засад на основі принципів і інструментарію стратегічного управління, зокрема інструментарію стратегічного аналізу для встановлення критично важливих інформаційних відомостей зовнішнього і внутрішнього середовищ (даних, які мають суттєвий вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства, прийняття кардинальних рішень).

Публікації науковців останніх років свідчать про підвищений науковий інтерес вчених до питань теорії і практики обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління. У центрі уваги дослідників з означеної проблеми – розуміння суті та ролі стратегічного обліку та аналізу в стратегічному управлінні. Для вироблення ефективних стратегічних управлінських рішень дуже важливо, з теоретичної та методологічної точок зору, своєчасно і адекватно реагувати на нагальні потреби стратегічного управління. Виходячи зі значущості стратегічного обліку та стратегічного аналізу в процесі стратегічного управління, необхідно розробити збалансовані їх теоретичні та методологічні засади, які б відповідали вимогам стратегічного управління.

Зазначимо, що підвищити ефективність обліково-аналітичного забезпечення покликаний стратегічний управлінський облік, надаючи своєчасну та релевантну інформацію для вироблення і прийняття стратегічних рішень в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Облікова система господарюючого суб’єкта як одне з основних джерел генерування інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень є постійним об’єктом вдосконалення, що зумовлюється розвитком системи стратегічного управління, в умовах ускладнення її організаційної структури, щодо відповідності рівню змін та підвищення рівня динамічності конкурентного оточення.

Одним із перших, хто запропонував «стратегічний управлінський облік», був К. Сіммондз. Він розглядає його як «засіб аналізу власного бізнесу та бізнесу конкурентів, оцінювання конкурентної позиції компанії щодо інших учасників, який застосовується при розробці та оцінці стратегії власного бізнесу».[7] Отже, за К Сіммондзом, стратегічний облік надає цінну інформацію менеджменту для формування виграшної стратегії, на основі аналізу внутрішньої інформації компанії та дій конкурентів, що дозволяє краще зрозуміти ринкове середовище та прийняти більш обґрунтовані рішення.

Якщо розглядати стратегічний управлінський облік як систему інформаційної підтримки стратегічних управлінських рішень, то неможливо не погодитися з Кітом Уордом, який стверджує, що «функція управлінського обліку в межах стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб своєчасно надавати всю потрібну інформацію для прийняття рішень менеджерами певного рівня. Однак стратегічні рішення, що приймаються в конкретній організації, можуть значно відрізнятися залежно від того, які завдання стоять перед цією організацією, а також від рівня, на якому в ній приймають ці рішення. Система стратегічного управлінського обліку повинна бути побудована так, щоб забезпечити організацію інформацією, що задовольнятиме саме ці специфічні умови прийняття стратегічних рішень, причому самі умови можуть змінюватися в міру коректування стратегії в зв'язку зі змінами зовнішнього середовища»[8]. Отже, система управлінського обліку повинна бути гнучкою, надавати інформацію, що відповідає специфічним потребам менеджерів різних рівнів управління, і адаптивною до змін зовнішнього середовища та корекції бізнес стратегії господарюючого суб'єкта. До того ж варто зазначити, що для управління і контролю за розвитком господарюючого суб'єкта як відкритої системи потрібна інформація про те, що відбувається за його межами і який потенційний вплив факторів зовнішнього середовища на реалізацію обраної власної бізнес (конкурентної) стратегії. Це – по-перше. По-друге, ефективна система стратегічного управлінського обліку призначена для

[7]Summons K. Strategic management accounting for pricing: a case example. Accounting and Business Research. 1982. № 12. P. 28–34.

[8] (Ward, KeithStrategicmanagementaccountingButterworth-Heinemann, 1992, 307 P.15.

сприяння управлінню бізнесом господарюючого суб'єкта на базі оцінки критичних факторів успіху та аналізу стратегій конкурентів, що допомагає підприємству зрозуміти ринок, виявити свої сильні та слабкі сторони, знайти точки зростання, прогнозувати дії конкурентів, уникати їхніх помилок, виявити конкурентні переваги, що в підсумку дозволяє розробити альтернативні бізнес-стратегії та реалізувати найефективнішу, підвищити свою конкурентоспроможність і прибутковість.

У зв'язку з таким розумінням суті стратегічного управлінського обліку К. Уорд також визначив головну його відмінність як «необхідність враховувати і фактично виносити на перший план багато зовнішніх факторів, що і є основною відмінністю стратегічного управлінського обліку від інших, більш традиційних видів управлінського обліку»[9]. Оскільки елементи зовнішнього середовища значно відрізняються за сутністю від звичайних облікових об'єктів, що є складовими внутрішнього середовища, для їх об'єктивного облікового відображення мають бути розроблені відповідні теоретично-методологічні засади на основі врахування їх специфіки (неможливість врахування всього зовнішнього середовища, складність ідентифікації, мінливість облікової оцінки, неможливість забезпечити достовірну грошову оцінку для всіх об'єктів зовнішнього середовища тощо)[10].

Дж. Іннес також характеризує стратегічний управлінський облік як «засіб для забезпечення інформацією, необхідною для того, щоб підтримувати стратегічні рішення в організації»[11].

Подібну думку висловив К. Друрі, який стверджує, що «стратегічний облік повинен передусім забезпечувати керівництво підприємства інформацією, яка допомагатиме йому досягнути, а потім підтримувати стратегічну (лідерську) позицію на ринку стосовно конкурентів»[12]. Характерними риси стратегічного управлінського обліку К. Друрі, автор відомої праці «Управлінський облік для бізнес-рішень», вважає:

---

[9]Ward, Keith Strategic management accounting. Butterworth-Heinemann, 1992. P.15.

[10] Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : моногр. / Р. Ф. Бруханський: Тернопіль : ТНЕУ, 2014. С. 120

[11]Innes J. Strategic Management Accounting // Handbook of Management Accounting. Gee. Ch. 2. 1998. 217 p.

[12]Drury Colin. Management Accounting for Business Decisions. ThomsonLearning, 2001. 560 p. P. 879.

1) вихід за межі внутрішньої орієнтованості традиційного управлінського обліку й отримання інформації про конкурентів;

2) визначення залежності між стратегічною позицією, обраною компанією, і очікуваним застосуванням управлінського обліку (тобто звітність з погляду стратегічного позиціонування);

3) отримання конкурентної переваги шляхом аналізу способів скорочення витрат і/чи підвищення ступеня диференційованості продукції компанії за допомогою використання зв'язків в ланцюжку цінності й оптимізації чинників витрат[13].

Отже, стратегічний облік зорієнтований на врахування взаємодії підприємства з його зовнішнім макро- і мікрооточенням; обґрунтування вибраних стратегічних орієнтирів розвитку, відповідного розподілу і використання ресурсів підприємства і джерел їх формування в процесі реалізації стратегії розвитку для отримання конкурентної переваги тобто він зорієнтований на перспективу, на досягнення бажаного майбутнього.

Інститут сертифікованих управлінських бухгалтерів (CIMA) трактує стратегічний управлінський облік як «форму управлінського обліку, в якій акцент робиться на інформації, що стосується до зовнішніх факторів по відношенню до підприємства, а також на нефінансову внутрішньостворену інформацію»[14].

Варто зазначити, що таке визначення поняття стратегічного управлінського обліку досить узагальнююче, оскільки розкриває лише виміри облікової інформації, яка формується на виході, не вказуючи його спрямування та цілей.

М. Бромвіч стверджує, що «стратегічний управлінський облік – це представлення та аналіз фінансової інформації про ринки (збут продукції), витрати конкурентів, структуру витрат і моніторингу стратегії підприємства та стратегій конкурентів на цих ринках протягом декількох звітних періодів»[15].

М. Пушкар у монографії «Креативний облік» зазначає: «Стратегічний облік формує свої власні інформаційні ресурси прогнозного характеру. Інформаційні ресурси стратегічного обліку

---

[13]Drury Colin. Management Accounting for Business Decisions. ThomsonLearning, 2001. 560 p. P. 861.

[14]CIMA Official terminology. 2005 Edition. London: CIMA Publishing, 2005. 114 p. P.54

[15][Bromwich M. The case for strategic management accounting: the role of ccounting in formation for strategy in competitive markets. Accounting, Organisations and Society. 1990. Vol. 15 (½). P. 27–46.

мають зв'язок з традиційним обліком, але ним не обмежуються. Зокрема, для стратегічного управління необхідні дані не лише про діяльність підприємства (внутрішнє середовище), а й про зовнішнє середовище, яке має надзвичайно важливе значення для передбачення траєкторії розвитку підприємства»[16]. Причому стратегічний управлінський облік продукує інформацію, необхідну менеджменту господарюючого суб'єкта для розробки та реалізації стратегії його розвитку на основі даних як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища.

Отже, однією з причин розвитку стратегічного управлінського обліку як функції стратегічного управління в нинішніх умовах є необхідність розширення його інформаційного простору, предметної сфери, сукупності об'єктів, функцій (зокрема, функція інформаційного моніторингу для наукового обґрунтування та ефективно дотримування заданої стратегії розвитку відповідно до мети та завдань стратегічного управління); широкого впровадження непрямих методів оцінки облікових об'єктів. Це зробить його випробуваною інформаційною системою про внутрішнє та зовнішнє середовище господарюючого суб'єкта для прогнозування та інтеграції процесів планування, аналізу, контролю і регулювання та прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень. Причому, щоб відповідати потребам системи стратегічного управління для реалізації пошуково-прогностичної функції, стратегічний управлінський облік має постійно вдосконалюватися.

Проблемами стратегічного аналізу в системі стратегічного управління в різний час займались і займаються зарубіжні вчені: І.Ансофф, Л. А. Бернстайн, Др. В. Р. Бултон, Лес Ворролл, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Дж. М. Хіггінса та ін., і вітчизняні вчені К.І. Кіндрацька, І.М. Парасій-Вергуненко, К.І. Редченко та ін.

Так, Лес Ворролл зазначає, що «стратегічний аналіз – це дослідження для розуміння середовища, в якому працює організація з інформаційно теоретичної сторони, поряд з вивченням взаємодії його з навколишнім середовищем, з метою підвищення організаційної ефективності та ефективності за рахунок збільшення потенціалу організації для розгортання та передислокування своїх ресурсів розумно»[17].

---

[16]Пушкар М.С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів): моногр. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. С. 282–283

[17] Strategic analysis: a scientificart Inaugurallecture Professor Les Worrall Management Research Centre Wolverhampton Business School Wolverhampton Science Park 27th May 1998 Occasional paper series May 1998 Number OP 001/98 ISSN Number ISSN 1464-1747.

Отже, автор сферою дослідження стратегічного аналізу вважає зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, які можуть вплинути на його економічне становище з метою визначення можливостей і загроз.

Д. Хасбі розглядає стратегічний аналіз в системі стратегічного управління як засіб оцінки і контрою за реалізацією стратегічного плану». При цьому він відмічає, що, «цей процес має бути неперервним і починатися «зі стратегії розробки стратегії». Стратегічний аналіз необхідно здійснювати паралельно розвитку процесів планування та підготовки відповідної документації. Отже, автор досліджує процес стратегічного планування разом зі стратегічним аналізом як неперервний процес розробки процедур і операцій, необхідних для досягнення майбутнього.

К.І. Редченко підкреслює, що «стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на хід досягнення стратегічних цілей підприємства»[18]. Отже, тут зосереджується увага на перспективній спрямованості аналізу, вивченні факторів, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на досягнення стратегічних цілей.

Г.І. Кіндрацька зазначає, що «стратегічний аналіз супроводжує всі стадії розроблення і реалізації стратегії підприємства, а саме: визначення місії та завдань підприємства, стратегічна діагностика його середовища, генерація стратегічної альтернативи та вибір кращої з них, реалізацію та контроль за реалізацією стратег»[19].

На думку І.М. Парасій-Вергуненко, виникнення стратегічного аналізу пов’язано з еволюцією поняття управління. Автор розглядає стратегічний аналіз в контексті функції стратегічного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передує стратегічне планування та стратегічний облік[20].

Виходячи зі значимості стратегічного аналізу в процесі стратегічного управління, необхідно розробити збалансовані його теоретичні та методологічні засади, які б відповідали вимогам стратегічного управління. На наш погляд, «стратегічний аналіз – це

---

[18] Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник / К.І. Редченко. 2-ге вид. доповнене.Львів: «Новий світ – 2000», С.38.

[19] Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навчальний посібник. Львів : Кінпатрі ЛТД, 2000. 264 с.

[20]Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Парасій-Вергуненко. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.

системне комплексне органічно взаємозв'язане дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на економічні перспективи господарської одиниці щодо обґрунтування місії, цілей, формування ефективних стратегій та розробки системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів, діагностика й оцінка змін зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей, пошук шляхів адаптації до змін і нових можливостей у досягненні глобальних цілей»[21]. У змістовному аспекті стратегічний аналіз можна представити як процес, що полягає в оперативній ідентифікації, постійній систематизації і аналітичній обробці інформації про стан і динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства з метою надання його керівництву рекомендацій, які слугуватимуть формалізованою базою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо об'єкта аналізу, розробки конкурентоспроможних альтернатив відповідно до ситуації, що склалася, для досягнення встановлених цілей. До цього можна додати, що процес стратегічного аналізу інтегрує стратегічне становище підприємства шляхом визначення змін, які виникли в бізнес-середовищі підприємства, та виявлення його впливу на підприємство, його діяльність, визначення переваг і ресурсів підприємства залежно від цих змін. Отже, глибина аналітичних досліджень, їх системність і комплексність, періодичність проведення залежать від цілей управління. «Саме за допомогою аналізу можна провести якісну оцінку управлінських рішень; визначити повноту та вірогідність інформаційного забезпечення для їх обґрунтування; виявити можливості й оцінити вирішальні впливи на теперішнє та майбутнє становище господарюючого суб'єкта та визначити їх специфічний вплив на стратегічний вибір; діагностувати ризик в умовах невизначеності; дати оцінку стратегії і тактики економічних перетворень; розробити механізм попередження кризових явищ; виявити фактори швидшого досягнення мети; визначити пріоритети стратегічного розвитку економічної системи; розробити й обґрунтувати систему заходів

[21]Ковальчук Т. М. Стратегічний аналіз: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім.. Ю.Федьковича, 2015. С. 46.

активного впливу на прогресивний інноваційний розвиток; частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень та підвищити їх ефективність»[22].

Сучасні умови підвищення динамічності, складності, турбулентності зовнішнього середовища функціонування підприємств потребують розширення науково обґрунтованого обліково-аналітичного забезпечення стратегій їх розвитку й управління з врахуванням цільових орієнтирів і способів взаємодії, виявлення ланцюжків взаємозв'язків змін, які відбуваються, адаптації до змінних умов, підвищення конкурентоспроможності, нейтралізації можливих загрозі використання наявних можливостей, орієнтації переваг стратегічного розвитку на досягнення бажаних цілей. Якісне дослідження проблем, їх діагностика, оцінка, аналіз факторів зовнішнього макро- і мікрооточення підприємства, визначення і реалізація потенційних можливостей підвищення ефективності їх функціонування, ситуаційного, сегментарного, сценарного розвитку господарської діяльності неможливі без відповідної проробки адекватного методичного забезпечення. Необхідність аналізу і оцінки непередбачуваних ситуацій у зоні нестабільності, невизначеності, високого ризику прийняття рішень вимагає поглиблення аналітичних досліджень шляхом ширшого використання у спеціальних методиках аналізу методів теорії ймовірностей, теорії ігор, теорії операцій, теорії масового обслуговування, багатокритеріального факторного аналізу, дослідження динамічного ряду тощо. Відтак аналіз спрямовується не лише на оцінку динаміки і еластичності змін, а й на здобуття високої маневреності економічної системи для досягнення кінцевої мети її функціонування.

У зв'язку з тим виникає необхідність розробки та впровадження на системній інтегрованій основі нових підходів, механізмів і інструментів обліково-контрольного й аналітичного характеру, пов'язаних із їх стратегічною орієнтацію і роллю в процесі формування та реалізації стратегії стійкого розвитку, інформаційного забезпечення та підтримки прийняття стратегічних рішень, що актуалізує наукові дослідження у сфері формування системи обліково-аналітичного забезпечення стратегії розвитку підприємства.

[22]Ковальчук Т. М., Вергун А.І.Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія / *Економіка та суспільство.* 2024 р. Випуск 7.

Варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиного погляду на суть обліково-аналітичного забезпечення. Дослідники розглядають його крізь призму процесного та системного підходів. Так, прибічники процесного підходу Т. Безродна[23], Р Бруханський[24], Т.Камінська[25], О.Пархоменко[26], Н. Правдюк[27], П. Пуцентейло[28] та інші розглядають його як «сукупність процесів збирання, підготовки, реєстрації та обробки обліково-аналітичної інформації і прийняття на її основі управлінських рішень, або окремий процес безперервного, цілеспрямованого формування відповідних інформаційних потоків, підпорядкованих вимогам аналізу, планування та підготовки управлінських рішень, або «процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості»[29]. Отже, приходять до висновку, що обліково-аналітичне забезпечення – процес забезпечення системи управління відповідною кількістю якісної та своєчасної інформації, необхідної для прийняття виважених поточних і стратегічних управлінських рішень і контролю за їх реалізацією.

Інша група дослідників (зокрема, І. Бланк, Л Гангал[30], Л. Гнилицька[31], А. Загородній[32], М.Корінько[33], В.Лень[34],

---

[23]Безродна Т.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10(129). Ч. 2. С. 35-38.

[24]Бруханський Р. Ф. Актуалізація стратегічних векторів обліково-аналітичного забезпечення системи управління аграрних підприємств України. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 1. Т. 1. С. 11-2.

[25]Камінська Т. Г. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец 08.06.04 / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2006. 20 с.

[26]Пархоменко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.02.02 / Український ін-т науково-технічної і економічної інформації. Київ, 2006. 24 с.

[27]Правдюк Н. Л. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовою політикою підприємства. Фінансова політика регіонального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали міжнар. наук. практ. конф. Житомир, 2019. С. 296-299.

[28]П.Р.Пуцентейло П.Р. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3. С. 228-233.

[29]Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10(129). Ч. 2. С. 35-38

[30]Гангал Л. С. Механізм обліково-аналітичного забезпечення конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 124-130.

[31]Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства: автореф. дис. … д-ра екон. наук: спец. спец. 08.00.09 / КНЕУ. Київ, 2013. 33 с

Г. Тітаренко) розглядають його як систему, яка базується на даних бухгалтерського обліку, включно з оперативними даними, і використовує для економічного аналізу статистичну, технічну, довідкову та інші види інформації з огляду на управлінські потреби.

Ми погоджуємося з думкою А. Г. Загороднього, який зазначає, що «обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства – це сформована на засадах системного підходу форма організації усіх видів обліку та аналізу, метою якої є забезпечення менеджерів підприємства та інших зацікавлених осіб інформацією для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень, а також для контролю за їхньою реалізацією. Ця система об'єднує підсистеми облікового та аналітичного забезпечення, а також підсистему контролю»[35].

Цілком очевидно, що для напрацювання ефективних стратегічних управлінських рішень обліково-аналітичне забезпечення необхідно розглядати як систему, яка складається з облікової (фінансовий, податковий, управлінський облік) та аналітичної (методики, методи та інструменти для аналізу облікових даних) підсистеми. Пріоритетним стає створення гнучко інтегрованої інформаційної системи стратегічного обліку й аналізу з необхідним рівнем структурної деталізації, стратегічної орієнтації і сегментації, яка забезпечує акумулювання інформації за можливими стратегічними альтернативами і забезпечення багатоваріантними рішеннями з урахуванням виділених керованих об'єктів і процесів. Стратегічний управлінський облік і стратегічний аналіз покликані надавати вищому керівництву підприємства інформацію про зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність господарюючого суб'єкта для: формування та характеристики місії, визначення збалансованої системи стратегічних цілей, розроблення успішних стратегій;

---

[32]Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 5(76). С. 94-102.

[33]Тітаренко Г. Б., Корінько М. Д. Методичні підходи для побудови обліково-аналітичної системи з використанням експертних оцінок. *Облік і фінанси АПК.* 2010. № 4. С. 66-69.

[34]Лень В. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування, визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2016. № 1(5). С. 19.

[35]Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 5(76). С. 97.

вибору конкретної стратегії поведінки господарчого суб'єкта з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій поведінки; моніторингу виконання стратегії і внесення необхідних коректив у зв'язку зі змінами реального середовища; визначення стратегічних альтернатив розвитку, оцінки факторів успіху та ризиків господарюючого суб'єкта; аналізу конкурентів, їхніх можливих альтернативних стратегій, визначення власних конкурентних переваг, вироблення і прийняття оптимальних стратегічних управлінських рішень.

Високий динамізм бізнес-середовища потребує запровадження сучасних технологій і новітніх підходів у сфері формування обліково-аналітичного забезпечення системи управління. Сучасні домінанти управління бізнесом висувають до інформаційного забезпечення нові вимоги щодо супроводу управлінських процесів стратегічного характеру. Оскільки втілення у практику ідей стратегічного розвитку неможливе без створення та підтримки інформаційних потоків і систем, які забезпечують всіх учасників стратегічного процесу актуальною, достовірною та повною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень, уникнення невизначеності й ефективної трансформації підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі це, у свою чергу, ставить нові завдання та вимоги до формування системи обліково-аналітичного забезпечення. Отже, стратегічне управління потребує розвитку інформаційно-методичного забезпечення та конструктивно-аналітичного інструментарію вироблення стратегічних рішень. Будь-яка методика аналізу, яка використовується для розв'язання адекватних інформаційним запитам задач, передбачає конкретну інформаційну потребу, має суттєвий вплив на зміст і структуру інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення включає: джерела інформації, інформаційний супровід, інформаційні бази даних стратегічного обліку і аналізу, програмно-технічне забезпечення з інтеграцією баз даних стратегічного характеру і програм для ЕОМ.

Розробка обліково-аналітичного забезпечення, адекватного запитам стратегічного управління, неможлива без врахування його фундаментальних, вихідних положень, вимог, основних правил – принципів. До речі, принципи є науковою основою управління, вони зумовлюють зміст управлінської діяльності. Можна погодитися з думкою І. Ансоффа, який зазначає, що «принципи –

найбільш загальні, засадничі правила і рекомендації, які повинні враховуватися і виконуватися в практичній діяльності осіб і органів управління на усіх рівнях керівництва»[36]. Отже, процес розробки та реалізації стратегічних рішень регулюють принципи стратегічного управління – основоположні правила та положення, які генерують теоретичний фундамент для досягнення довгострокових цілей господарюючого суб'єкта в умовах невизначеності, забезпечуючи йому конкурентоспроможність і адаптацію до змін. Цілком очевидно, що принципи, як ключові аспекти методології вироблення стратегічних управлінських рішень, мають стати підґрунтям (вихідним началом) побудови обліково-аналітичного забезпечення цього процесу. Тому важливе визначення базових принципів стратегічного управління, як основних правил побудови ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення, з'ясування їх суті, обґрунтування важливості та необхідності застосування. Їх дотримання дозволить прискорювати вироблення ефективних стратегічних рішень, підвищувати ефективність управління бізнес-процесами та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Нехтування цими принципами призводить до технологічного відставання системи управління, втрати конкурентних позицій і фінансових збитків, що підтверджується прикладами господарюючих суб'єктів, які не змогли вчасно адаптуватися до змін. На наш погляд, особливо суттєві у цьому процесі такі методологічні принципи стратегічного управління: науковість, цілеспрямованість, безперервність, системний та комплексний підхід, послідовність етапів, гнучкість і адекватність, використання невизначеності, результативність і ефективність.

1. Принцип науковості означає, що розробка та реалізація науково обґрунтованих стратегічних управлінських рішень має ґрунтуватися на глибокому пізнанні об'єктивної реальності функціонування господарюючого суб'єкта як відкритої соціально-економічної системи, дії об'єктивних факторів її зміни і розвитку; застосуванні наукових концепцій, що пояснюють економічні явища, для розробки наукових методів обліку і аналізу; використанні новітніх методів і моделей, які дозволяють побудувати систематизоване та структуроване релевантне обліково-аналітичне забезпечення; глибокому аналізі достовірної реальної (адекватної)

[36]Ansoff I. Strategic management. Wiley, 1979. 236 p.

інформаційної моделі досліджуваного об’єкта; використанні програмних продуктів і сучасних технологій для автоматизації облікових процесів і підвищення ефективності аналізу; дотриманні міжнародних і національних стандартів обліку, що забезпечує універсальність і порівнянність інформації. Отже, принцип науковості в обліково-аналітичному забезпеченні вимагає використання об’єктивних, доказових і сучасних методів, теорій і правил для збору, обробки, аналізу та інтерпретації облікової інформації, що забезпечує точність, достовірність і ефективність управлінських рішень. Отже, система обліково-аналітичного забезпечення повинна базуватися на наукових інноваційних знаннях обліку, аналізу та інформаційних технологій для вдосконалення облікових процедур, критичному мисленні, застосуванні наукової методики аналітичних досліджень для вироблення та прийняття обґрунтованих рішень, а не на суб’єктивних припущеннях чи застарілих підходах.

2. Принцип цілеспрямованості передбачає узгодження цілей обліково-аналітичного забезпечення з цілями стратегічного управління. При цьому варто зосереджувати увагу на тому, що будь-яка методика аналітичних досліджень необхідних для вироблення цілеспрямованих управлінських рішень визначає інформаційні потреби, а не наявний інформаційний ресурс. Отже, обліково-аналітичне забезпечення має бути зорієнтованим на мету управління, релевантним для вироблення обґрунтованих рішень щодо досягнення стратегічних цілей. За цих умов ціль системи обліково-аналітичне забезпечення – релевантна підтримка управління у прийнятті економічно обґрунтованих оперативних, тактичних і стратегічних рішень, спрямованих на досягнення кінцевої глобальної мети підприємства. Завдання системи обліково-аналітичне забезпечення мають бути спрямовані на підтримку процесів стратегічного управління, а саме: якісна оцінка управлінських рішень, визначення релевантності та достовірності інформаційного забезпечення для їх обґрунтування, розробка та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення місії та стратегічних цілей господарюючого суб’єкта; аналіз тенденцій, який визначає оцінку стратегічної поведінки, що є наслідком еволюційних змін і результатом запровадження стратегічних планів, прогнозування поведінки конкурентів і контрагентів; інформаційна

підтримка вибору і реалізації стратегій по рівнях управління, розробки і реалізації стратегічних програм дій; визначення індикаторів оцінки ефективності реалізації стратегії, контроль за їх дотриманням, оцінка результативності досягнення стратегічних орієнтирів і цільових показників, визначення унікальних переваг, які дозволять господарюючому суб'єкту зайняти стійку позицію на ринку; вибір методів економічного аналізу, які забезпечуватимуть оцінку факторних залежностей і значення показників будь-якої економічної системи. У зв'язку з тим, що всі рішення мають бути спрямовані на досягнення чітко визначених стратегічних цілей господарюючого суб'єкта, для забезпечення йому довгострокового розвитку облік і аналіз мають надавати інформацію, яка допомагає сформулювати чіткі (максимально конкретні, без розмитості та невизначеності) і реалістичні (досяжні) цілі, встановлюючи їхню ієрархію; здійснювати пошук перспективних шляхів досягнення довгострокових цілей підприємства, спрямовуючи ресурси на ті напрямки, які мають найбільший потенціал для виконання поставлених завдань. Це передбачає створення системи показників і звітів, що дозволяють оцінити поточний стан; діагностувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, сформувати цільові стратегічні орієнтири, контролювати процес досягнення цілей та оцінювати результативність роботи підприємства, своєчасно діагностувати симптоми небезпечного розвитку та забезпечити можливості для передбачення змін і оцінки ризиків; виявляти фактори та причини, що призвели до появи проблемної ситуації в цілому та її утворюючих елементів, і розробити систему заходів, спрямовану на зведення до мінімуму неефективних змін; розкривати структурні та динамічні зміни в діяльності господарюючого суб'єкта, оцінювати і аналізувати найкращі та найгірші сценарії його розвитку; виявляти потенційні можливості зміни та розвитку економічної системи, обґрунтовувати механізм їх реалізації; прогнозувати наслідки управлінських впливів щодо досягнення загальної стратегії підприємства та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення стійкої ринкової позиції та розвитку бізнесу; визначати дієві важелі прискореного досягнення поставленої мети; забезпечувати інформаційну підтримку вироблення та прийняття ефективних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства. Цілком очевидно, що

кількість і якість інформації мають відповідати потребам аналітичних досліджень, визначеним цілям, завданням, глибині дослідження. Отже, узгодження цілей дозволяє інтегрувати обліково-аналітичне забезпечення на різних рівнях управління (корпоративному, самостійного господарського підрозділу, функціональних сфер, окремих структурних одиниць) для досягнення загальної стратегічної мети, посиливши зв'язок між рівнями управління; підвищити його релевантність, зосередившись на найважливіших для стратегічного успіху питаннях, та ефективність.

3. Принцип безперервності втілює ідею безперервної діяльності підприємства, його впевненість функціонувати в осяжному майбутньому без намірів чи потреби в ліквідації або припиненні діяльності. За цих умов, варто враховувати, що процес зміни потенціалу господарюючого суб'єкта (системи) та його оточення йде безперервно, змінюється лише швидкість зміни, що потребує неперервної його керованості. Виходячи із цього, А.А. Томпсоні А.Дж. Стрікленд, аналізуючи процеси, що відбуваються в цій системі та її бізнес-оточенні з позиції пошуку шляхів і механізмів її збереження та розвитку, дійшли висновку, що «стратегічний менеджмент – це неперервний і нескінченний процес, а не якийсь одноразовий захід, виконавши який можна спокійно займатися іншими справами[37]. Це вимагає постійного дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення та корекції цілей господарської одиниці, розроблення стратегій і їх реалізації та контролю над процесом виконання. Для визначення напрямів пріоритетних змін необхідно провести глибоку діагностику причин, які зумовлюють і визначають характер змін і розвитку, обґрунтувати сукупність причин змін, оцінити їх кореляційну значущість і побудувати алгоритм причинно-наслідкового зв'язку. На основі дослідження причинно-наслідкових зв'язків зміни та розвитку економічних явищ і процесів об'єктивно оцінити ефективність їх розвитку, визначити пріоритети стратегічного розвитку економічної системи, розробити й обґрунтувати систему заходів активного впливу на прогресивний інноваційний розвиток. Реалізація цього принципу потребує такої системи

[37]Arthur A. Thompson, A. J. Strickland Strategic Management The art of developing andimplementing a strategy:NewYork:McGraw-HillEducation, 2001.

обліково-аналітичного забезпечення, яка дозволить гнучко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, встановити взаємодію підприємства з його зовнішнім макро- і мікрооточенням (конкуренція, економіка, технології) і підтримувати свою стійкість і конкурентоспроможність. Отже, безперервність дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, коригуючи стратегію та плани для досягнення поставлених цілей. Щоб рішення були актуальними і ефективними, при їх прийнятті важливо аналізувати поточну ситуацію та прогнозувати майбутній розвиток. Цілком очевидно, що це передбачає потребу безперервного дослідження та збору інформації про зміни в оточенні для обґрунтування вибраних стратегічних орієнтирів розвитку, відповідного розподілу та використання ресурсів підприємства та джерел їх формування в процесі реалізації стратегії розвитку й управління з орієнтацію на досягнення довгострокових цілей, вироблення стратегії стійкого розвитку; неперервність планування, узгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, а також постійної зміни і оновлення планів для адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей господарюючого суб’єкта.

За цих умов, стратегічний облік і аналіз мають бути неперервним процесом, що включає постійний моніторинг, збір аналіз і корекцію обліково-аналітичного забезпечення для реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, корегуючи стратегію та плани для досягнення цілей. До речі, стратегічне планування є безперервним процесом, який включає аналіз, розробку, реалізацію, контроль та постійне уточнення стратегії для підтримування її актуальності і ефективності, відповідності середовищу.

Важливу роль у пристосуванні підприємства до оточення відіграє функція формування рішень. Досліджуючи зміни в оточенні, аналітик своєчасно має виявляти, яку програму аналізу йому необхідно розробити для отримання бажаного результату, яка б дозволила вивчити нові ситуації в оточуючому середовищі та розробити систему заходів впливу на них. У випадку, якщо такі ситуації повторюються, або подібні, то аналітик може скористатися раніше розробленими програмами, які дозволяють глибоко й системно оцінити її і прийняти рішення щодо правильного реагування на зміни, що відбуваються для адаптації стратегії до

змін зовнішнього і внутрішнього середовища, враховуючи його тенденції, можливості та загрози і досягнення кінцевої мети. Неврахування змін середовища призводить до вироблення неправильних, негативних рішень щодо реакції на середовище і, як наслідок, до одержання негативних результатів.

4. Принцип системного та комплексного підходу. Системний підхід передбачає розгляд обліково-аналітичного забезпечення як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем (обліку, аналізу, формування управлінських рішень), які взаємодіють для досягнення спільної мети – забезпечення ефективного стратегічного управління господарюючим суб'єктом. Системний підхід дозволяє досліджувати взаємодії між підсистемами обліку, аналізу та управління для досягнення загальної мети, ідентифікувати основні компоненти системи (обліковий процес, аналітичні процедури, методи контролю та інформаційне забезпечення), допомагає зрозуміти, як система функціонує, розвивається й адаптується до змін у зовнішньому середовищі.

Побудова зазначеної обліково-аналітичної системи має забезпечити тотальне стратегічне управління бізнесом як єдиною складною системою з функціонально-структурною будовою взаємопов'язаних елементів, у якій будь-який управлінський вплив на один з елементів системи відображається й на її інших елементах, внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язках і факторах, які визначають побудову системи, інформацією, необхідною для прийняття ефективних рішень (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура обліково-аналітичного забезпечення бізнес-системи з погляду системного підходу

Для побудови ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення необхідно чітко сформулювати мету, завдання та умови функціонування господарюючого суб'єкта як відкритої соціально-економічної системи. Основними складовими системи обліково-аналітичного забезпечення є вхід, процес або операція та вихід (рис. 1.2). Як і в будь-якій системі, вхід включає інформаційні потоки про елементи, які класифікуються за їх роллю в процесі (операції). Першим елементом входу є той, над яким проводиться процес або операція, другий – середовище, яке впливає на операції системи, третій – уможливлює розміщення та переміщення компонентів системи, технічні засоби та методи, що забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу даних. Друга частина системи – операції, процеси, канали, технології, через які має проходити вхід. Система повинна бути побудована, щоб необхідні процеси впливали на кожен вхід у потрібний час для досягнення запланованого виходу. Згідно з думкою Р. Акоффа дії взаємозалежні відносно виходу, якщо на швидкість зміни будь-якої вихідної змінної впливають зміни будь-якої змінної, яка описує одну з дій, що залежать (є функцією) від усіх інших, пов'язаних з виходом дій. Третя частина системи – вихід (продукт або результат системи). Інформація, яку продукує система, використовується для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях управління. Головні критерії виходу, які має задовольняти система – стабільність (неперервність виходу) і надійність (узгодженість компонент у процесі дії системи або величина помилки). Важливо підкреслити, що цей підхід дозволяє побудувати системну модель об'єкта (підприємства) та його оточення, для системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявити структуру, взаємозв'язки та властивості окремих частин, а також оцінити їх вплив на функціонування господарюючого суб'єкта в цілому, досліджувати структуру, функціонування та розвиток усієї системи, враховувати внутрішні й зовнішні зв'язки, виявляти слабкі місця та синергетичні ефекти для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення має будуватися як монолітна система, у якій усі підсистеми і елементи взаємопов'язані та працюють на досягнення загальної мети. При побудові обліково-аналітичного забезпечення необхідно виходити з того, що воно має забезпечити розгляд досліджуваного об'єкта як цілісної системи

взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем. Системний підхід означає, що в аналізі не можна недооцінювати значення будь-якого елемента системи, оскільки його зміна спричиняє зміну цілої системи та її функціонально-структурної будови. За цих умов виникає потреба побудови системи обліково-аналітичного забезпечення, яка передбачає інтеграцію облікової та аналітичної підсистем у єдиний механізм, що забезпечує формування інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень. Цілком очевидно, що облікова підсистема здійснює збір, реєстрацію й узагальнення даних про діяльність підприємства. Крім інформаційної і аналітичної функції стратегічний облік виконує функцію зворотного зв'язку – контроль над ступенем досягнення стратегічних цілей, тому для оцінки ступеня виконання стратегічних цілей необхідна відповідна система моніторингу[38].

Аналітична підсистема використовує дані обліку для проведення діагностики, аналізу, оцінки, прогнозування та формування управлінських рішень. Підсистема аналітична будується аналітиками для досягнення цілей стратегічного аналізу й управління, тобто вона цілеспрямована, свідомо побудована, раціональна та може змінюватися в бік нарощування ефективності аналітичних досліджень. Саме методика, коло завдань аналізу, а не економічні ресурси визначають зміст і структуру аналітичних досліджень. Варто зазначити, що для вироблення ефективних стратегічних управлінських рішень необхідно визначити інформаційну модель досліджуваних об'єктів за всіма джерелами інформації, враховуючи і спеціальні обстеження.

За цих умов «обліково-аналітична система – це сукупність облікових, аналітичних, координаційних і контрольних процедур, синергетичний вплив яких спрямований на задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх користувачів в генеруванні найбільш повної і комплексної інформації, її адаптації до змін зовнішнього середовища з метою вироблення рекомендацій для прийняття раціональних управлінських рішень»[39]. З метою підвищення оперативності інформації для забезпечення своєчасності прийняття управлінських

[38]Innes J. Strategic Management accounting, intones, J (ed.). Handbook of Management accounting, Gee, Ch. 2., 1998. p.19.

[39]Пуцентейло П.Р. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Інноваційна економіка.* 2015. № 3. С. 228-233.

рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього бізнес середовища, доцільно інформаційним масивам надавати чітко структуровану форму, уникати хаотичного набору певних даних, які потребують подальшої обробки і систематизації формування.

Для побудови ефективної обліково-аналітичної системи необхідно враховувати такі системні закони: композицію – узгодження загальної цілі з індивідуальними цілями її елементів, щоб кожен аналітик знав свою задачу та був мотивований працювати на досягнення загальної мети; взаємозв'язок і пропорційність – елементи системи взаємодіють, утворюючи складніші структури, тому повинні бути логічно пов'язані, а взаємозв'язки між елементами мають бути такими, щоб забезпечити стабільність і функціональність системи. Недотримання пропорційності може призвести до дестабілізації або руйнування системи. Отже, внутрішня пропорційність системи обліково-аналітичного забезпечення полягає у забезпеченні гармонійного співвідношення та інтеграції її компонентів (стратегічних цілей, завдань, ресурсів, показників), тоді як зовнішня – передбачає збалансованість самої системи з її зовнішнім середовищем (вміщувати інформацію про ринок, бути чутливою до змін на ринку, про конкурентів, їхні дії, щоб забезпечити конкурентні переваги, технології, соціально-економічні фактори, (враховувати зміни в законодавстві, соціальних цінностях, демографічних тенденціях, які можуть впливати на діяльність підприємства). Як бачимо, внутрішня та зовнішня пропорційність взаємозалежні, оскільки тільки узгоджена всередині система може ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, а гнучка адаптація до зовнішніх умов забезпечує сталість внутрішніх процесів; інтеграція елементів системи обліково-аналітичного забезпечення – прагнення до високого рівня їх організації для досягнення синергетичного ефекту, передбачає зв'язок між стратегічним обліком (інформаційна підтримка) і стратегічним аналізом середовища, формулюванням місії та цілей, розробкою та вибором стратегії, її реалізацією, а також оцінкою та контролем, забезпечуючи узгодженість усіх етапів його формування та коригування для досягнення довгострокових цілей господарюючого суб'єкта.

Системний підхід гарантує надходження достовірної, об'єктивної, всебічної та структурованої інформації для прийняття релевантних стратегічних рішень із метою забезпечення досягнення цілей в конкретних умовах. Системна побудова дозволяє

оптимізувати процеси, виявляти проблеми та вчасно вживати заходів задля досягнення високого рівня ефективності обліково-аналітичного забезпечення.

Як відомо, будь-якій системі притаманні властивості емерджентності – наявності таких ознак, які не характерні жодному з елементів, що входять у систему. Тому при вивченні властивостей системи недостатньо користуватися методом їх розчленування на елементи з подальшим вивченням кожного з них зокрема. Складність економічних процесів і їх особливості ускладнюють можливість здійснити перевірку адекватності та істинності одержаних результатів аналізу, виконаних за допомогою різних методик і прийомів в умовах відсутності перевірки правильності логіки проведеного аналізу, наявності в процесі аналізу розривів і протиріч, перевірок істинності статистичних гіпотез про зв'язки між параметрами, зівставності розмірності величин, які дозволяють звузити склад потенційно «правильних» підсистем аналізу і склад показників, які характеризують економічний стан об'єкта. Запорукою успіху в розробці методик аналізу може стати моделювання. Крім того, за допомогою моделювання можна визначити оптимальну структуру інформаційних потоків для розв'язання всієї сукупності задач, передбачених обраною методикою аналізу; забезпечити максимальну оперативність і ефективність аналітичного процесу; виявити взаємозв'язки у розв'язку задач за видами стратегічного аналізу; забезпечити максимальну адаптацію методики аналізу до запитів управління. За цих умов модель повинна бути адекватна дійсності, відображати істотні сторони і зв'язки досліджуваного об'єкта. Модель – важливий інструмент наукового пізнання (умовний образ об'єкта дослідження). Вона відтворює основні співвідношення, відмежовуючись від вторинних, тому не повністю відповідає модельованому об'єктові. Зміст методу моделювання передбачає: 1) конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта і виділення його істотних характеристик; 2) експериментальний чи теоретичний аналіз моделі; 3) зіставлення результатів з даними про об'єкт, коректування моделі. Цей процес дозволяє визначити задачі стратегічного аналізу, їх сукупності та алгоритм розв'язку для реалізації системного підходу при виконанні функцій аналітичного забезпечення стратегічного управління. Зростання функціональної

ролі аналізу вимагає побудови наскрізної системи аналізу, використання якої створює умови вироблення узгоджених рішень на всіх рівнях управлінської піраміди. Такі рішення спрямовані на обґрунтування оптимального розвитку регульованого об'єкта й ефективне досягнення мети, а у випадку зміни обставин – на її коригування. Виходячи із логічних передумов і практичної доцільності, для забезпечення ефективного функціонування моделі наскрізної системи розроблено її функціонально-структурну схему, в якій підсистеми і елементи з'єднуються процесами обміну інформацією. Склад логіко-інформаційних взаємозв'язків аналітичних задач різних підсистем обґрунтовується, виходячи із причинно-наслідкових взаємозв'язків між показниками, що створює передумови для ліквідації дублювання показників і можливості всебічного вивчення показників різними суб'єктами управління, здатність аналізувати та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (ринкові, політичні, соціальні фактори), які можуть впливати на діяльність господарюючого суб'єкта.

З принципом системності тісно пов'язаний принцип комплексності, який декларує, що в аналізі бізнес-системи необхідно всебічно (комплексно) оцінювати вхідні параметри функціонально-структурної будови, їх зміну і розвиток на об'єкті дослідження у просторі та часі за кількісними і якісними ознаками та вихідні (результативні) параметри цього процесу. Отже, комплексний підхід дозволяє діагностувати можливі виклики на шляху до мети, визначити пріоритетні завдання та розробити варіанти дій у різних ситуаціях. Принцип комплексності до вироблення управлінських рішень декларує, що рішення, які приймаються на основі обліково-аналітичної інформації, повинні бути взаємоузгодженими на всіх рівнях управління та охоплювати різні аспекти діяльності господарюючого суб'єкта, а не лише окремі показники. Враховуючи вищезазначене, кожен елемент обліково-аналітичного забезпечення (облік, аналіз, контроль) має бути пов'язаний з іншими, утворюючи єдиний інформаційний потік. Якщо розглядати стратегічний управлінський облік як систему інформаційної підтримки стратегічних управлінських рішень, то неможливо не погодитися з К. Уордом стосовно того, що «стратегічні рішення повинні прийматися тільки після всебічної оцінки їх фінансових наслідків, для чого необхідно, щоб діюча

система стратегічного управлінського обліку працювала в межах конкретної бізнес-стратегії і відповідала б їй»[40]. Як наслідок – усі досліджувані проблеми мають розглядатися в комплексі, виходячи з цілей і завдань, визначених стратегічним управлінням. Зважаючи на те, що кожна ситуація зумовлена системою факторів, за формами прояву своїх негативних наслідків має комплексний характер. Однотипний характер повинна мати й система заходів, вироблених в процесі стратегічного аналізу щодо визначення пріоритетів стратегічного розвитку економічної системи, нейтралізації негативного впливу факторів і їхніх негативних наслідків, коригування цілей, стратегій, стратегічних планів. Комплексний підхід визначає організаційну і методологічну послідовність у проведенні стратегічного аналізу: організаційна – передбачає логічну послідовність у дослідженні, методологічна – поетапне проведення стратегічного аналізу. Отже, обліково-аналітичне забезпечення має задовольнити запити аналітиків в інформації для всебічного дослідження всіх аспектів проблеми, що дозволяє врахувати взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів, ризиків і можливостей для прийняття зважених рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей господарюючого суб’єкта. Це передбачає глибокий аналіз, координацію та інтеграцію різних елементів, а не розгляд окремих частин відособлено. До речі, коли всі аспекти враховані, керівництво може приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, які ведуть до досягнення довгострокових цілей.

Дотримання принципу комплексності при побудові обліково-аналітичного забезпечення дозволить: адекватно оцінити вплив управлінських рішень на діяльність господарчого суб’єкта; приймати більш обґрунтовані та стратегічно важливі управлінські рішення.

Принцип гнучкості й адекватності передбачає, що обліково-аналітичне забезпечення має бути гнучким, здатним до адаптації та реагування на зміни зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів господарюючого суб’єкта, постійно готовим до стратегічного передбачення та пошуку шляхів пристосування як до ґрунтовних, так і до малопомітних змін, які можуть стати загрозою основному бізнесу та відігравати дедалі більшу роль у визначені конкурентних переваг, тобто доречним для вироблення своєчасних стратегічних рішень, які

[40]Уорд К. Стратегічний управлінський облік; пер. з англ. М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 448 с.

відповідають реальним умовам, цілям і проблемам системи стратегічного управління, та достатнім для досягнення бажаних результатів.

Виходячи з цього принципу, система обліково-аналітичного забезпечення повинна бути максимально еластичною, легко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі господарюючого суб'єкта, бути гнучкою для швидкого реагування на трансформації бізнес-процесів, а також адекватною (надавати актуальну, повну, достовірну та своєчасну інформацію, що відповідає потребам різних користувачів), достатньою за обсягом і глибиною для прийняття стратегічних управлінських рішень та забезпечення ефективної адаптації господарюючого суб'єкта до мінливих ринкових умов.

У зв'язку з тим, що управління стратегічною гнучкістю підприємства – це циклічний процес, який завбачає можливість зміни місії та стратегічних цілей господарюючого суб'єкта на підставі аналізу прогнозу динаміки розвитку цільового ринку та внутрішньої здатності підприємства до адаптації, необхідна аналітична основа управління змінами. Отже, відповідно до принципу гнучкості, процес проєктування аналітичної роботи та її результатів має бути здатним до змін, адаптації до непередбачених обставин, а принцип адекватності передбачає, що методи, інструменти та методики, що використовуються в аналізі повинні відповідати суті досліджуваного об'єкта, його цілям, умовам і вимогам, а також характеристиці конкретної задачі. Вибір методів аналітичного дослідження визначається конкретністю ситуації (набором обставин, які впливають на підприємство у поточний момент, а найефективніший метод, який максимально адаптований до неї).

Реалізація принципу гнучкості й адекватності обліково-аналітичного забезпечення дозволить: підвищити якість управлінських рішень на базі повної (достатньої для розуміння), своєчасно отриманої інформації, яка з більшою точністю (адекватно) відображає досліджуваний об'єкт; знизити ризики завдяки кращому розумінню ситуації на підприємстві; підвищити ефективність управління бізнес-процесами, створити конкурентні переваги.

Принцип логічної послідовності і узгодженості етапів розробки обліково-аналітичного забезпечення означає послідовний і закономірний розвиток процесу його побудови (підготовка, налагодження та введення в дію), організовуючи цілісну структуру,

де всі елементи взаємопов’язані та залежать один від одного, де кожен етап має бути обґрунтованим і випливати з попереднього, ґрунтуючись на законах логіки. Кількість етапів залежить від характеру досліджуваної проблеми, її складності та багатогранності. Тому для кожного дослідження потрібно розробляти унікальний проєкт, що відповідає особливостям об’єкта та наявним ресурсам.

Варто зауважити, що процес проєктування обліково-аналітичного забезпечення складається з таких етапів: виявлення та визначення проблеми; побудова моделі; імітація функціонування системи, збір і аналіз (використання) даних.

Перший етап – виявлення та визначення проблем. Це процес систематичного пошуку відхилень від регламентованого рівня та конкретного формулювання проблеми, з’ясування основних причин і формування чіткого розуміння причинно-наслідкових зв'язків, а також визначення негативних наслідків, що потребують вирішення. Щоб чітко сформулювати проблему, необхідно дослідити її природу, джерело, визначити найбільш «вузькі місця», розробити стратегію її вирішення, зібрати перевірену, реальну інформацію, яка об’єктивно відображає дійсність. При визначенні проблеми (складного теоретичного чи практичного питання, яке потребує вирішення) необхідно розробити схему пропонованої системи. Для розробки такої схеми варто розглянути вихід (результат, який система має згенерувати на основі вхідних даних), віддачу системи. До речі, під віддачою розуміють користь від підготовки та прийняття стратегічних рішень. Остання полягає в забезпеченні довгострокового розвитку, досягненні цілей та ефективному використанні ресурсів. Цей процес дозволяє узгодити поточні дії з майбутніми результатами, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також свідомо формувати майбутнє, адаптуючись до змін і розподіляючи відповідальність.

Другий етап проєктування проблеми – побудова моделі (або представлення) пропонованої системи. Для побудови адекватної моделі необхідно визначити цілі системи, яку проблему система має вирішити або яку функцію виконувати; провести ідентифікацію компонентів (визначити основні складові частини системи: підсистеми, елементи, функції і завдання); структурувати зовнішнє середовище і дослідити його; виявити зв’язки між підсистемами, елементами, з’ясувати, як компоненти взаємодіють між собою та із

зовнішнім середовищем, які дані передаються і які процеси відбуваються, тобто сформувати структуру системи. При виявленні проблеми розглядається загальна схема допустимих або прийнятних рішень і показники ефективності. Опис середовища проводиться з метою виявлення різних очікуваних входів системи. Вирішальне значення для ефективного проєктування має здатність імітувати систему. Проєктування моделі виступає концептуальним зв'язком між діями системи та її оточуючим середовищем; модель може мати форму відносно простої діаграми потоків або складної і детальної математичної моделі, або бути чимось середнім між ними.

Початкова структуризація системи – визначення ключових компонентів системи та зв'язків між ними для досягнення її цілей, що включає аналіз функцій, розподіл обов'язків, установлення взаємодій, а також розробку загального плану, який визначає, як система буде працювати. Може досить детально відображати систему, включаючи всі її підсистеми, які входять у систему в цілому, що дозволяє аналізувати форму входу, процесу і виходу кожної підсистеми. Чітко визначена структура робить систему більш гнучкою для подальших змін та розвитку.

Третій етап проєктування обліково-аналітичного забезпечення – імітація функціонування системи для визначення її сильних і слабких сторін. У процесі імітації роботи системи будуть з'являтися дослідні дані, які дозволять вдосконалити проєкт системи.

Четвертий етап збір і аналіз інформації. Здійснюється пошук, збір і обробка зовнішніх і внутрішніх джерел інформаціїнеобхідної для дослідження проблеми, ситуації та можливих варіантів її вирішення.

Процес проєктування аналітичної роботи полягає у послідовній регламентації:

а) цілей і підцілей аналізу, функцій і завдань;

б) процесу аналізу (процедурно-організаційної побудови);

в) результатів процесу аналізу, виду та форми вихідних аналітичних документів – періодичності та строків їх представлення;

г) засобів розв'язання і виконання процедур, враховуючи склад і джерела отримання вхідної інформації, а також обчислювальну та організаційну техніку;

д) методик розв’язання задач і виконання процедур, способів виконання процедур (автоматизованого та неавтоматизованого).[41] Від якісного виконання кожного з наведених вище етапів побудови обліково-аналітичного забезпечення залежить достовірність результатів аналізу і обґрунтованість управлінських рішень на виході. На кожному етапі відбувається збір і аналіз інформації, яка формує основу для прийняття стратегічних рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни у діяльності підприємства. На основі зібраної інформації генеруються різні можливі варіанти рішень, що можуть допомогти вирішити поставлену проблему. Потім на основі оцінки розроблених альтернатив за визначеними критеріями та ризиками вибирається найкращий та найбільш прийнятний варіант рішення. Після прийняття остаточного рішення формується план дій, що включає всі необхідні кроки, терміни та ресурси для його виконання, тобто реалізація рішення. Обов’язково здійснюється моніторинг процесу реалізації рішення, вносяться необхідні корективи та проводиться оцінка досягнутих результатів, щоб забезпечити ефективне виконання стратегії (контроль і корегування рішення).

Глибина аналітичних досліджень, їх системність і комплексність, періодичність проведення залежать від цілей управління. Саме за допомогою аналізу можна провести якісну оцінку управлінських рішень; визначити повноту та вірогідність інформаційного забезпечення для їх обґрунтування; виявити можливості й оцінити вирішальні впливи на теперішнє та майбутнє становище господарюючого суб’єкта та визначити їх специфічний вплив на стратегічний вибір; діагностувати ризик в умовах невизначеності; дати оцінку стратегії і тактики економічних перетворень; розробити механізм попередження кризових явищ; виявити фактори швидшого досягнення мети; визначити пріоритети стратегічного розвитку економічної системи; розробити й обґрунтувати систему заходів активного впливу на прогресивний інноваційний розвиток; частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень і підвищити їх ефективність.

[41]Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник : Вид. 2-ге перероб та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005, С. 119.

Принцип використання невизначеності передбачає, що обліково-аналітичне забезпечення має бути гнучким і адаптивним до вимог динамічного середовища. Ці вимоги зумовлюють розвиток: обліково-аналітичного забезпечення, яке гарантує безперервне та своєчасне надання інформації щодо змін зовнішнього середовища; ідентифікації та моніторингу інформаційно залежних зон (сфера невизначеності, яка може вплинути на досягнення мети); стратегічної гнучкості (передбачає наявність стратегічних альтернатив, які дозволяють швидко і ефективно реагувати на неочікувані зміни в середовищі). Враховуючи той факт, що невизначеність – це стан, коли неможливо точно передбачити результати майбутніх подій, отримати повну або точну інформацію про внутрішні та зовнішні умови функціонування господарюючого суб'єкта як відкритої соціально-економічної системи, важливо систематично аналізувати джерела невизначеності (неповноту, неточність інформації) та кількісно оцінювати ризики, які виникають унаслідок невизначеності, використовуючи статистичні методи, прогнозування. При побудові обліково-аналітичного забезпечення доцільно враховувати, що невизначеність характеризується: непередбачуваністю, неможливістю точно спрогнозувати результати майбутніх подій, отримати повну достовірну інформацію про внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства як відкритої системи; відсутністю вичерпних даних і впливом суб'єктивних факторів, що ускладнює прийняття оптимальних стратегічних рішень, тому необхідно: розробляти різні варіанти розвитку подій (найкращий, найгірший, найімовірніший), що дозволять оцінити потенційні наслідки невизначеності у досягненні стратегічних цілей; шукати нові шляхи їх досягнення; залежно від складності ситуації та доступних даних обрати відповідні методи для моделювання й аналізу невизначеності.

Принагідно зазначимо, що цінність обліково-аналітичної інформації безсумнівно залежить від того наскільки вона релевантна завданню, актуальна, достатня та корисна для прийняття рішень, що призводить до зниження ступеня невизначеності у виробленні та прийнятті обґрунтованого рішення. До речі, чим нижча невизначеність користувача інформації, тим цінніша для нього ця інформація. Підтвердженням цього є висновок, зроблений О. В. Бутько: «Цінність обліково-аналітичної інформації для цілей

управління полягає у зростанні визначеності, яка виражається у досягненні цілей суб'єктом управління, який володіє інформацією, зниженні ризику в процесі прийняття управлінських рішень. Основу цінності обліково-аналітичної інформації становить її корисність для конкретного управлінського рішення»[42].

Для підвищення об'єктивності управлінських рішень аналітик повинен усвідомлювати природу та причини невизначеності. Тому при побудові обліково-аналітичного забезпечення важливі врахування сукупності причин, які зумовлюють невизначеність і визначають характер зміни та розвитку, проведення їх глибокої об'єктивної діагностики, дослідження причинно-наслідкових зв'язків зміни та розвитку досліджуваних об'єктів. Як правило, причини невизначеності поділяються на дві основні групи: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До групи зовнішніх (екзогенних) причин належать: економічні зміни (нестабільність ринкової економіки, зміни в податковій системі та політиці); соціально-політичні фактори (зміни в законодавстві, політичні мотиви, соціальна нестабільність); технологічні зміни (непередбачуваність виробничих процесів, складність технологій і надійність обладнання; до внутрішніх (ендогенних) – фінансові фактори (недостатність фінансових ресурсів, проблеми з грошовими потоками); організаційні фактори: (нечіткість структури взаємин, неефективність управління); людський фактор (неможливість точного прогнозування поведінки людей через індивідуальні відмінності в досвіді, освіті та настрої; інформаційні проблеми (відсутність повної, точної або правдивої інформації, а також наявність помилок в інформації; обмежена інформація (людина не має доступу до повної інформації, яка потрібна для прийняття ідеального рішення); обмежені пізнавальні (когнітивні) можливості (людський мозок має обмежені ресурси для обробки інформації та вирішення складних проблем); недетермінованість процесів (неможливість повного передбачення та прогнозування подій, що відбуваються на підприємстві та у зовнішньому середовищі. Для

[42]Будько О.В. доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів та обліку Дніпровського державного технічного університету Обліково-аналітична інформація в системі інформаційного забезпечення сталого розвитку Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 3 (108).

визначення причинно-наслідкових зв'язків необхідно проводити логіко-інформаційне моделювання об'єктів дослідження, яке дозволить кількісно описати, дати якісну характеристику їх внутрішньої структури та зовнішніх зв'язків.

Цілком очевидно, що запорукою успіху в напрацюванні ефективних управлінських рішень може стати інформаційне моделювання досліджуваних об'єктів як систем, створення достатнього та коректного інформаційного потоку не тільки за існуючою інформацією обліку, а й за всіма її джерелами, враховуючи спеціальні обстеження, за якими можна буде одночасно оцінити поведінку економічної системи при зміні її конструктивної будови (очікуваних і непередбачуваних змін різних економічних параметрів), розширити можливості діагностики та пошуку. Критично важливе для діагностування змін створення систем збору та аналізу інформації в реальному часі (системи «on-line»).

У зв'язку з тим, що об'єкти обліку і аналізу часто змінюються, це робить їх характеристики не завжди доступними для миттєвого та повного вимірювання (завжди є якась частка невідомості або неточності в облікових даних, яку не можна повністю усунути), тому виникає потреба систематичного оновлення інформації для врахування цих змін, постійного моніторингу змін в зовнішньому середовищі, перегляду та коригування оцінок невизначеності та ризиків.

Для зменшення невизначеність в обліково-аналітичному забезпеченні важливо передбачити різні сценарії та потенційні ризики, а не тільки один можливий результат при цьому варто скористатися методами, що дозволяють оцінити різні сценарії розвитку подій (метод сценаріїв, аналізу чутливості та інвестиційне моделювання).

За цих умов лише формування ефективної обліково-аналітичної системи допоможе зменшити невизначеність, забезпечити підприємство необхідною інформацією для оцінки економічного потенціалу, визначення стратегічних, поточних цілей та способів їх досягнення, запобігання появі кризових явищ в роботі підприємства, допоможе вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання системного підходу при формуванні обліково-аналітичної системи забезпечить розв'язання стратегічних ситуаційних задач, прогнозний аналіз сценаріїв стратегічного розвитку бізнесу господарюючого суб'єкта,

багатоваріантність рішень і вибір оптимального рішення з погляду стратегічних орієнтирів і цільових показників, сегментарне прогнозування бізнес-процесів підприємства і аналіз результатів сегментарної політики тощо.

З метою зниження ризиків за допомогою обліково-аналітичного забезпечення необхідно систематично збирати, аналізувати та використовувати дані для прогнозування потенційних проблем, розробки стратегій їх уникнення або пом'якшення, а також для впровадження заходів контролю та реагування. Це включає регулярне оновлення програмного забезпечення, моніторинг даних у системах, використання аналітики великих даних та ШІ для пошуку закономірностей, а також підвищення обізнаності про можливі загрози.

Принцип результативність і ефективність обліково-аналітичного забезпечення полягає у досягненні поставлених перед обліково-аналітичною системою цілей (результативність) шляхом оптимального використання наявних ресурсів (ефективність). Це означає, що система повинна не просто надавати інформацію, а й пропонувати альтеративні варіанти рішень для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства, які ґрунтуються на глибокому аналізі даних обліку про внутрішні ресурси і зовнішнє середовище та їх зміни, з найменшими витратами часу, праці та коштів. Отже, принцип результативності та ефективності передбачає, що обліково-аналітична система повинна не тільки генерувати інформацію, а й робити це так, щоб ця інформація була якісною та корисною для досягнення стратегічних цілей підприємства з мінімальними витратами.

Досить змістовно, на наш погляд, атрибути корисності інформації визначили Е. С. Хендріксен і М. Ф. Ван Бреда[43]: стійкість у часі (збереження актуальності), поширюваність (можливість використання різними користувачами та в різних компаніях) та здійсниміть, тобто придатність до застосування і сприйнятливість до об'єктивного контролю. Ці характеристики важливі для якісного інформаційного забезпечення аналізу, оскільки вони забезпечують його корисність для вироблення управлінських рішень.

[43]Eldon S. Hendricksen, Michael van Breda, Michael F. Van Breda Accounting Theory – International 2nd Revised Edition McGraw-Hill Education (ISE Editions) 1991, 734 p.

Ключовими характеристиками облікової інформації, які визначають її якість для прийняття рішень є «доречність і вірогідність»[44]. Доречність означає, що інформація адекватна до управлінських рішень і може впливати на них, а вірогідність – що інформація точна, об'єктивна та перевірена (вільна від помилок та суб'єктивних оцінок), що дозволяє користувачам довіряти їй при формуванні висновків.

Отже, побудова обліково-аналітичного забезпечення за вищезазначеними принципами сприятиме модифікації функцій стратегічного обліку та стратегічного аналізу шляхом орієнтації їх на прийняття релевантних стратегічних рішень, що сприятиме запровадженню системи в стратегічне управління, яка дозволить адекватно реагувати та своєчасно проводити зміни, що відповідають виклику з боку оточуючого середовища, підвищити конкурентні переваги і, як наслідок, забезпечить можливість підприємству функціонувати в довгостроковій перспективі досягаючи при цьому своїх цілей.

[44]Велш Глен А., Шорт Деніел Г. Основи фінансового обліку. Київ : Основи, 1997. С. 145.

Кузь В. І.
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

1.2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Ефективне виконання інформаційною системою функцій та завдань, що ідентифіковані запитами та потребами суб'єктів прийняття рішень, потребує дослідження теоретичних аспектів функціонування та розвитку бухгалтерського обліку, зокрема уточнення його місця в організаційній структурі сучасної економічної системи та встановлення можливостей реагування на зміни в провадженні економічних процесів задля забезпечення раціонального інформаційного супроводу. Перш ніж перейти до аналізу теоретичних аспектів побудови системи бухгалтерського обліку, доцільно зауважити, що сучасній економічній системі притаманні взаємопов'язаність елементів, складність зв'язків між ними, здатність реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, адже саме ці риси формують теоретичну конструкцію бухгалтерського обліку як інформаційної системи.

Базовими компонентами, що забезпечують функціонування економічної системи в сучасних реаліях, є: комплекс законодавчих актів; інститути; спосіб функціонування економіки; способи ведення господарства; механізм координації[45]. Правила, властиві обліковому процесу, виступають окремим елементом у сукупності принципів провадження господарської діяльності, а суб'єкти регламентування, організації та ведення обліку доповнюють інституційну структуру економічної системи активно, виконуючи в ній інформаційну функцію. Беручи до уваги той факт, що в основі функціонування економічної системи лежить господарський механізм як сукупність форм і методів господарювання та підходів до налагодження економічних взаємозв'язків між економічними суб'єктами, бухгалтерський облік виступає інструментом інформа-

[45] Гамова О.В. Засадничі імперативи сутності економічної системи суспільства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 13-14. С. 41.

ційної комунікації та управлінської координації. «Бухгалтерський облік як соціально-економічний інститут, створений для задоволення тих чи інших потреб, для усунення дискомфорту в суспільстві. Інститут бухгалтерського обліку дає можливість членам суспільства задовольнити потреби у необхідній для прийняття рішень інформації та в її професійному поясненні як самими укладачами такої інформації, так і незалежними професіоналами, які працюють в сфері бухгалтерського обліку, і слугує дієвою системою зниження невизначеності та ризиків прийняття цих рішень»[46].

На рис. 1.3 наведені елементи, які формують теоретичний зміст бухгалтерського обліку як інформаційної системи.

Суспільний та економічний розвиток продукують потреби вдосконалення та адаптації облікових інструментів до нових організаційних реалій, інформаційних потреб та запитів, що цілком закономірно призводить до виникнення питання уточнення теоретичного базису розвитку системи бухгалтерського обліку як домінантного продуцента інформації для прийняття управлінських рішень. «Теорія бухгалтерського обліку – множина висловлювань (принципи, фундаментальні і окремі теоретичні закони, емпіричні залежності і дані спостережень) про деякий клас ідеальних об'єктів бухгалтерської картини світу, їх властивості і відносини, що є системою доказів і методів пояснення та роз'яснення явищ в відображеній частині дійсності»[47].

На перший погляд, процес ідентифікації мети бухгалтерського обліку не потребує детального розгляду, адже трактування досліджуваного поняття та процесу нормативно врегульоване: «бухгалтерський облік – процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень»[48].

---

[46] Садовська І.Б. Реформування управлінського обліку: інституційний підхід. *Зимові читання, присвячені видатним вченим в галузі бухгалтерського обліку, аналізу і контролю* : зб. тез Одинадцятої Всеукраїнської наукової Internet-конференції. Житомир : ЖДТУ, 2013. С. 214-215.

[47] Легенчук С.Ф. Бухгалтерське теоретичне знання: від теорії до метатеорії : монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. С. 334.

[48] Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14.

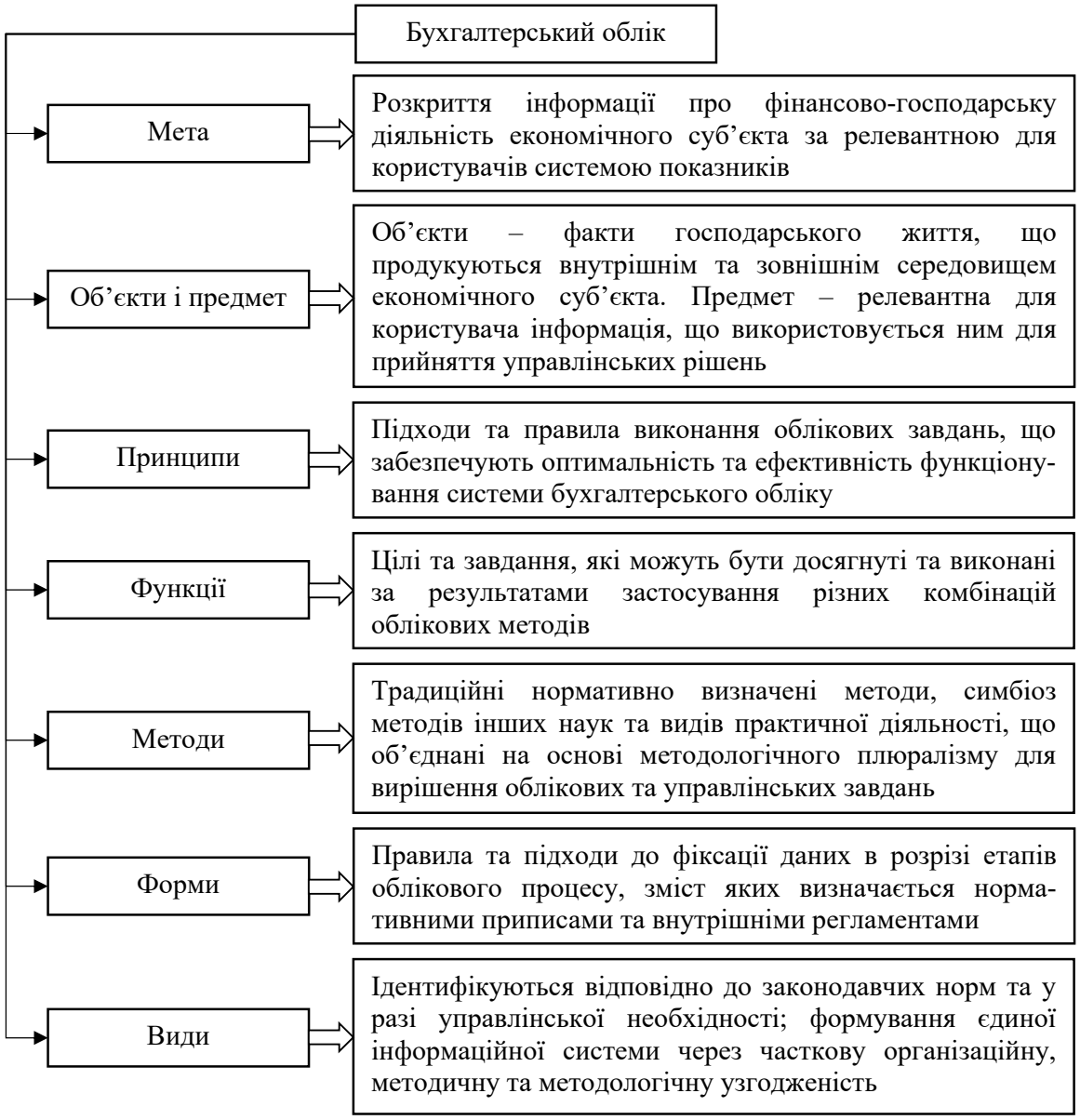


Рис. 1.3. Теоретичні аспекти побудови та розвитку бухгалтерського обліку

Проте, беручи до уваги динамізм господарських і управлінських процесів, необхідно констатувати факт збільшення кількості інформаційних запитів та зростання інформаційної зацікавленості користувачів в даних, які характеризують ключові аспекти діяльності економічних суб'єктів, що призводить до ускладнення та розширення мети ведення бухгалтерського обліку, а отже, й до зміни та необхідності уточнення теоретичного підґрунтя функціонування інших складових системи бухгалтерського обліку. Цей процес повинен враховувати основні твердження розвитку інформаційної економіки: «суб'єкти економічних відносин мають

доступ та можливість оперативного оброблення даних, які становлять інформаційний інтерес; поряд з цим, вони приймають управлінські рішення в умовах браку релевантної інформації або ж стикаються із бар'єрами, пов'язаними із відсутністю необхідних знань і розуміння окремих явищ та аспектів економічного життя; вивчення інформаційних запитів та потреб суб'єктів економічних відносин сприяє ефективному веденню бізнесу; інформація та знання набувають все більшої ваги як фактори виробництва, виконують в окремих випадках функції капіталу; простежується ідентифікація суб'єктів підприємницької діяльності, головною метою яких є збір, аналіз та надання інформації про погоджені об'єкти, явища та процеси»[49]. Ідентифікація та систематизація однотипних інформаційних запитів продукує виокремлення підсистем бухгалтерського обліку (фінансовий облік, управлінський облік, стратегічний облік, облік податкових розрахунків тощо) з власними цілями, об'єктами, принципами функціонування, методологічною базою тощо.

Ідентифікована мета бухгалтерського обліку або його окремої підсистеми деталізує предмет та об'єкти, щодо яких будуть застосовані методи інформаційного оброблення. Зважаючи на зміни в інформаційних інтересах користувачів, доречно під предметом бухгалтерського обліку розуміти саме інформацію про ідентифіковані об'єкти обліку, яка може виражатися як у фінансовій, так і нефінансовій формах, указувати на ретроспективний та перспективний стан чи події, охоплювати об'єкти як з внутрішнього середовища, так і з зовнішнього. Такий стан речей призводить до збільшення кількості облікових об'єктів, які характеризують фінансовий стан, результати діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання, а також до необхідності розширення меж методологічної бази, що використовується в обліковому процесі: «для відображення в інформаційній системі підприємства нових видів господарської діяльності, «нових» і «старих» об'єктів обліку необхідним є використання оновленої методології бухгалтерського обліку, оновлення існуючих облікових процедур і формування нових. Заснований на принципах п'ятсотрічної давності, облік у суперечить новій економіці. Маючи в своєму розпорядженні систему для опису матеріальних і фінансових активів, нинішня бухгалтерія майже безсила у справі відображення активів невідчутного характеру»[50].

---

[49] Попова В.Д., Кузь В.І. Інформаційні потреби та запити суб'єктів економічних відносин. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Економічні науки. Вип. 26. Ч.2. 2017. С. 139.

[50] Кулик В.А. Трансформація мети бухгалтерського обліку в умовах глобалізації та інформатизації економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2013. №5 (61). С. 166.

Система регламентів облікового процесу на національному рівні визначає перелік принципів, які характерні для підсистеми фінансового обліку, ведення якого спрямоване на задоволення певних інформаційних потреб зовнішніх користувачів за допомогою загальної системи фінансових показників. Для виконання такого роду завдань пріоритетні нижченазвані принципи: «повне висвітлення; автономність; послідовність; безперервність; нарахування; превалювання сутності над формою; єдиний грошовий вимірник»[51]. Якщо раніше законодавчими приписами визначався вичерпний перелік принципів, то на даний момент часу передбачена можливість застосування додаткових правил здійснення облікового процесу, визначених застосовуваною концептуальною основою.

Вагомість системи бухгалтерського обліку як домінантного джерела інформації для прийняття управлінських рішень дає підстави стверджувати, що при організації її функціонування необхідно брати до уваги принципи, згідно з якими функціонують інформаційні системи. Тому для досліджуваної системи актуальні принципи створення (системність; стандартизація та уніфікація; ієрархічність; інтегрованість; сумісність; автоматизація), принципи функціонування (ефективність; узгодженість; єдність; безперервність; законність), принципи вдосконалення та розвитку (адаптивності; пріоритетності; збалансованості; еволюційності). Саме їх практичне застосування дозволяє системно та комплексно виконати завдання щодо формування інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Ідентифікація принципів функціонування системи бухгалтерського обліку дозволяє отримати бачення інформаційної конструкції фінансово-господарської діяльності. Цей процес ефективний в умовах чіткого дотримання наведених принципів на всіх етапах облікової практики, особливо при виконанні організаційних заходів. Актуальними принципами організації бухгалтерського обліку є: «відповідальність; правова відповідність; аналогічність; системність; цілісність; адаптація; гомоморфізм; конфіденційність; послідовність»[52]. Розглядаючи облік як функцію управління, логічно стверджувати про потребу відповідності принципів бухгалтерського обліку принципам функціонування системи

[51] Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14.

[52] Кузь В.І. Організація бухгалтерського обліку: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2019. 224 с. С. 12.

управління. «Напрямки побудови і розвитку інформаційної підсистеми підприємства мають бути цілком підлеглі цілям і задачам системи управління, а для цього повинні бути відповідним чином сформульовані принципи організації обліку і моделювання його об'єктів»[53]. Узгодженість принципів бухгалтерського обліку з принципами управління особливо актуальна для корпоративних структур, адже такий стан речей забезпечить ефективне створення інформаційного середовища для досягнення управлінських цілей: «принципи корпоративного управління слід розглядати як елемент зовнішнього середовища облікової системи, що мають бути враховані для забезпечення відповідності облікової інформації, що генерується такою системою, потребам і запитам її користувачів»[54].

У випадку ідентифікації підсистеми управлінського обліку, для її побудови та функціонування актуальні такі принципи: «методологічна автономність (індивідуальний підхід, зважаючи на інформаційні потреби та управлінські завдання, щодо вибору об'єктів, методів та методик обліку); послідовність (використання визначених підходів до облікового відображення об'єктів протягом низки звітних періодів у цілях порівняння результатів, визначення тенденційних змін); системність (проходження всіх етапів облікового процесу від ідентифікації об'єктів до відображення даних про них у різних формах звітності); цілісність та стратегічна орієнтація (акцентування інструментарію управлінського обліку на забезпеченні виконання загальних та стратегічних цілей); аналітичність (оцінка ефективності здійснення окремих операцій (групи операції) якщо цього вимагає управлінське завдання); інтегрована методологічна база (застосування методологічного інструментарію обліку, аналізу, контролю, планування, моделювання тощо); делегування та регламентація (встановлення осіб, на яких покладено виконання облікових операцій, визначення алгоритму їх здійснення у внутрішніх регламентах)»[55]. За потреби отримання релевантної інформації перспективного характеру необхідні для побудови облікової підсистеми стратегічного спрямування принципи повинні ідентифікуватися в рамках синтезу облікової, управлінської та інших суміжних практик[56].

---

[53] Кулікова Н.Т. Проблеми адекватності принципів та елементів методу бухгалтерського обліку умовам розвитку інформаційного суспільства. *Облік і фінанси.* 2014. №2(64). С. 34-35.

[54] Царук В.Ю. Принципи корпоративного управління та бухгалтерський облік: шляхи гармонізації. *Облік і фінанси.* 2018. № 4 (82). С. 81.

[55] Євдокименко В.К., Кузь В.І. Інструментарій управлінського обліку: ідентифікація та ефективність. *Бізнес Інформ.* 2023. №1. С.123-129. С. 125-126.

[56] Кузь В.І. Концепція стратегічного обліку. *Інноваційна економіка.* 2016. № 3-4. С. 215-221.

«Пізнання функцій як засобу практичної реалізації завдань бухгалтерського обліку є передумовою розуміння його призначення»[57]. Отже, можна стверджувати, що за умов розширення змісту інформаційних запитів користувачів здійснюється відхід від традиційних функцій, що виконуються системою бухгалтерського обліку (інформаційна; аналітична; контрольна; оцінювальна). Інформаційна функція бухгалтерського обліку реалізується у ході провадження облікового процесу (обліковий процес – це поетапне застосування облікового інструментарію до облікових об'єктів задля виявлення, ідентифікації, вимірювання, реєстрації, систематизації, накопичення, узагальнення, зберігання й передачі даних про фінансово-господарську діяльність зацікавленим зовнішнім і внутрішнім користувачам з метою прийняття ними відповідних управлінських рішень) при дотриманні технології обліку (технологія обліку – це визначена на практичному рівні етапність облікового процесу, як-от ідентифікація фактів господарського життя, вимірювання та реєстрації ключових параметрів господарських операцій, накопичення й систематизація даних на бухгалтерських рахунках і в облікових регістрах, узагальнення облікової інформації у звітності суб'єкта господарювання), що дає змогу менеджменту суб'єкта господарювання адаптувати обліковий процес, масштабувати елементи технології бухгалтерського обліку з метою задоволення інформаційних інтересів. При реалізації функцій, які характерні для системи управління суб'єктом господарювання, ідентифікується необхідність розширення аналітичних меж облікових даних, що може бути забезпечене збільшенням кількості реквізитів у первинних зведених документах, кількості рахунків аналітичного обліку окремих об'єктів активів і пасивів, зміною формату розкриття інформації, збільшення кількості показників у звітності суб'єкта господарювання.

Оцінювальна функція системи бухгалтерського обліку забезпечує вимірювання взаємопов'язаних економічних явищ і процесів через застосування ефективних методів визнання, оцінки та класифікації у розрізі звітних періодів. Ця функція сприяє поетапній оцінці облікових об'єктів у процесах постачання ресурсів, виконання виробничих операцій та реалізації продукції, товарів, робіт і послуг. Можлива альтернативність у методах

[57] Жук В.М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку. *Економіка АПК.* 2016. №6. С.71-76. С. 75.

оцінки об’єктів обліку дозволяє за потреби, яка визначена у рамках проведення зворотної комунікації між керованою (користувачі) та керуючими (облікові працівники) системами, їх змінювати. Така ситуація визначає приналежність облікових методів та процедур до інструментів системи управління суб’єктом господарювання, які дозволяють обґрунтувати не тільки поточні управлінські рішення, а й рішення, що характеризуються стратегічним змістом.

Контрольна функція системи бухгалтерського обліку пов’язана із суцільним і системним виявленням, реєстрацією та матеріалізацією підсумків здійснених суб’єктом господарювання господарських операцій, що засвідчено первинною та зведеною документацією й дозволяє перевірити сукупність дії, здійснених відносно об’єкта обліку. В системі управління суб’єктом господарювання ця функція обліку дозволяє здійснити контрольні заходи відносно об’єкта управління через задоволення інформаційного запиту управлінського персоналу або когось із зовнішніх користувачів.

Аналітична функція бухгалтерського обліку полягає у деталізації даних відносно об’єктів обліку й облікових процесів, яка проявляється через потреби та запити системи управління суб’єкта господарювання. Розгорнуті облікові дані про фінансово-господарську діяльність підприємства релевантні при проведенні аналітичних процедур та інших заходів аналітичного спрямування, застосуванні економіко-статистичних та економетричних методів та методів моделювання з метою розгляду, обґрунтування та прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Збільшення кількості суб’єктів, які беруть участь в господарських та управлінських процесах, призводить до потреби виконання системою бухгалтерського обліку комунікаційної функції. «Комунікаційна функція бухгалтерського обліку полягає у створенні системи облікових внутрішніх та зовнішніх комунікаційних зв’язків вертикального та горизонтального типу, враховуючи взаємозалежність та специфіку елементів системи управління як основи координування процесу їх взаємодії»[58]. Зважаючи на важливість бухгалтерського обліку як домінантного джерела інформації відповідну інформаційну систему наділяють багатьма функціями, адже облікові дані використовуються для

[58] Лаговська О.А. Бухгалтерський облік як інформаційно-комунікаційна система: конструктивний підхід. *Вісник ЖДТУ.* 2011. №3(57). С. 77.

розв'язання багатьох предметних проблем, у результаті чого до функцій бухгалтерського обліку відносять екологічну, соціальну, інституційну, регулюючу, мотиваційну, психологічну, біхевіористичну функції тощо. Проте їх ідентифікація повинна отримати належне причинно-наслідкове обґрунтування. Інколи заявлена функція виступає підґрунтям для ідентифікації підходів до формування окремих облікових теорій. Науковці виділяються «традиційні (прагматичний, дедуктивний, індуктивний, етичний, соціологічний, економічний та еклектичний підходи) та нові (ситуаційний, біхевіористичний, прогнозний підходи, підхід управлінських моделей, підхід інформаційної економіки) підходи до побудови бухгалтерських теорій»[59;60]. Більшість із них, особливо економічний та ситуаційний підходи, а також підхід управлінських моделей, передбачають застосування системи методів, притаманних різним наукам та видам практичної діяльності, об'єднаним задля досягнення визначених облікових цілей. Беручи до уваги поділ бухгалтерського обліку на підсистеми з різним ступенем нормативного регулювання, правомірно стверджувати про існування методологічного плюралізму, особливо у випадках потреби формування інформаційного забезпечення для виконання управлінських завдань.

Досягнення облікових цілей забезпечується не тільки оптимально підібраними методами інформаційного оброблення даних, але й з допомогою ефективного облікового інструментарію, який дозволяє достовірно фіксувати, систематизувати й узагальнювати дані про здійснені господарські операції. Форма ведення бухгалтерського обліку матеріалізує обліковий процес, вказує на його спрямованість у реалізації тих чи інших облікових і управлінських завдань. В умовах активного використання інформаційно-комунікаційних технологій значно зростають можливості форм бухгалтерського обліку створювати релевантне інформаційне забезпечення без підвищення рівня трудомісткості процесу виконання облікових операцій.

Досягнення суб'єктом господарювання конкурентних переваг передбачає прийняття ефективних управлінських рішень, що у свою чергу потребує достатніх і прийнятних даних, які не продукуються системою бухгалтерського обліку у традиційному розумінні. У

[59] Porwal L.S. Accounting theory, an introduction. New Delhi: Tata McGraw Hill, 1990. 488 p.
[60] Buckley J., Kircher P., Mathews R. Methodology in accounting theory. *The accounting review.* 1968. April. P. 274-283.

даному випадку нагальною необхідністю виступає ідентифікація додаткових інформаційних підсистем. Дедалі частіше управлінський персонал вдається до організації та ведення управлінського обліку або стратегічного управлінського обліку. Розширення меж системи бухгалтерського обліку є складним процесом, який потребує дослідження інформаційних запитів управлінського персоналу на предмет актуальності, системності та тривалості, додаткових фінансових вкладень, залучення компетентних фахівців, підвищення компетентності та фаховості персоналу, розроблення та затвердження додаткових внутрішніх регламентів, удосконалення інформаційної конструкції супроводження бізнес-процесів тощо.

Отже, зміни, які характерні для функціонування економічної системи, продукують теоретичні трансформації бухгалтерського обліку, що проявляється в необхідності вибору й уточнення мети та завдань облікового спостереження, принципів побудови інформаційної системи, розширення меж методологічного інструментарію, форм представлення звітних даних залежно від вагомості впливу різноманітних чинників на господарські процеси.

Серед ключових факторів, які визначають необхідність удосконалення теоретичних аспектів функціонування системи бухгалтерського обліку, – глобалізація економічних процесів[61;62], поява нових понять, об'єктів і процесів, які потребують облікового трактування та ідентифікації[63;64], технологічний розвиток[65], формування інституту бухгалтерського обліку[66], інтелектуалізація економічних процесів[67;68], діджиталізація економіки[69] тощо. Отже,

---

[61] Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія. Міжнародний інститут менеджменту. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 522 с.

[62] Єфименко Т. І., Жук В.М., Ловінська Л.Г. Інформація в антикризовому управлінні: глобальний аспект стандартизації обліку та фінансової звітності. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2015. 400 с.

[63] Замула І. В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності у забезпеченні стійкого розвитку економіки : монографія. Житомир: ЖДТУ, 2010. 440 с.

[64] Жиглей І. В. Бухгалтерський облік соціально відповідальної діяльності суб'єктів господарювання: необхідність та орієнтири розвитку : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2010. 496 с.

[65] Малюга Н. М. Бухгалтерський облік в Україні: теорія й методологія, перспективи розвитку : монографія; Житомирський держ. технолог. ун-тет. Житомир: ЖДТУ, 2005. 548 с.

[66] Жук В. М. Інституціональна теорія бухгалтерського обліку: відповідь на виклики сучасності. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2015. № 8-9. С. 14-23.

[67] Пушкар М. С. Створення інтелектуальної системи обліку: монографія; Тернопільська академія народного господарства. Тернопіль: Карт-бланш, 2007. 152 с.

[68] Бочуля Т. В. Інноваційний розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 404 с.

практичне поліпшення функціонування системи бухгалтерського обліку можливе через розв'язання теоретичних проблем соціальної та екологічної орієнтації бухгалтерського обліку, його гармонізації та регламентування, застосування методів моделювання в обліковому процесі, уточнення алгоритмів оцінки облікових об'єктів, набору принципів, функцій та завдань, розширення методологічної бази, використання інформаційно-комунікаційних технологій при виконанні облікових операцій тощо. Зважаючи на кінцеву мету функціонування системи бухгалтерського обліку, його теоретичний базис повинен відповідати теоретичним підходам до побудови управлінської моделі, їх узгодженість свідчитиме про раціональність та ефективність інформаційної політики суб'єкта господарювання.

«Розвиток науки бухгалтерський облік слід вважати прогресивним, якщо з'являються нові бухгалтерські теорії, які дозволяють успішно пояснювати всі факти, які пояснювали попередні теорії, і які, разом з тим, охоплюють більшу емпіричну область, ніж попередні теорії, а частина передбачень із цього додаткового емпіричного змісту підтверджується»[70]. «На сьогодні відсутні ідеальні теорії та концепції, які б дозволили вирішити всі існуючі проблеми в сфері бухгалтерського обліку, кожна з них має свої недоліки і обмеження при використанні на практиці. Застосування деяких із них призвело до негативних наслідків, які можуть бути вирішені лише за допомогою втручання регуляторів в процес ведення та організації бухгалтерського обліку на підприємствах»[71].

На рис. 1.4 наведені наслідки впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування суб'єктів підприємницької діяльності на теоретичні аспекти побудови та розвитку бухгалтерського обліку в сучасній економічній системі. Потенційні наслідки розвитку бухгалтерського обліку та удосконалення функціонування відповідної інформаційної системи є результатом одних і тих самих процесів, а саме пошуку суб'єктами прийняття управлінських рішень даних для їх обґрунтування, що в умовах ускладнення господарських процесів потребує ідентифікації додаткових інформаційних об'єктів, застосування нетрадиційних для бухгалтерського обліку методів

---

[69] Пилипенко А. А., Тирінов А.В. Системна парадигма організації бухгалтерського обліку в умовах четвертої промислової революції. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 92-99.

[70] Легенчук С.Ф. Бухгалтерське теоретичне знання: від теорії до метатеорії : монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. 336 с. С. 51.

[71] Юхименко-Назарук І.А. Розвиток теорії і методології бухгалтерського обліку в контексті неоінституційної теорії : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2017. 300 с. С. 65.

оброблення даних, використання більш ефективних способів розкриття підсумкової інформації тощо. Такого роду зміни продиктовані активною та неминучою цифровізацією господарських процесів, а отже й необхідністю застосування відповідних інструментів задля забезпечення ефективного функціонування системи управління та обліку. «Відсутність практики перегляду організаційних, методологічних та методичних аспектів системи бухгалтерського обліку під дією розвитку інформаційно-комунікаційних технологій може призвести до втрати бухгалтерським обліком статусу домінантної інформаційної системи, що продукує релевантну інформацію, до невиконання ним базових та нових функцій, які виникають в умовах ускладнення господарських та управлінських процесів»[72].



Рис. 1.4. Напрями розвитку бухгалтерського обліку в сучасній економічній системі

[72] Кузь В.І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 199.

«Цифровізація створює базис для формування нових концепцій, орієнтованих на обробку, узагальнення та передачу облікової інформації, оскільки: режим реального часу є лейтмотивом процесу організації бухгалтерського обліку; по кожній господарській операції забезпечується оперативний обмін даними з первинних документів до даних у відповідні регістри бухгалтерського обліку; сучасні інформаційні технології (наприклад, система глобального позиціонування) супроводжують виробничі процеси, що забезпечує оперативне фіксування інформації про господарські операції в бухгалтерському обліку та ін.»[73]. «Цифровізація бухгалтерського обліку – це процес впровадження сучасних цифрових технологій в обліковий процес та застосування конструктивно-модифікованих методів та обліково-аналітичних інструментів для підвищення якості збирання, узагальнення, систематизації, аналізу великих обсягів даних, їх супровід, контроль та створення єдиної інформаційної системи для потреб менеджменту компанії»[74].

Цифровізація господарських і управлінських процесів на мікрорівні має вагомий вплив на організаційну, методичну та методологічну складові виконання облікових завдань. «Цифрові інновації, безсумнівно, відіграють ключову роль у трансформації бухгалтерського обліку, змінюючи традиційні підходи до обробки, зберігання та аналізу фінансових даних. Результати дослідження підтверджують, що впровадження автоматизованих систем, хмарних технологій, блокчейну та аналітики даних сприяє підвищенню ефективності та точності облікових процесів, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги в умовах сучасної економіки»[75]. «Ключовими орієнтирами змін у галузі модернізації теорії бухгалтерського обліку та звітності в умовах цифрової економіки будуть наступними: розширення відображення галузі діяльності компанії в обліку; підвищення якості та оперативності обліку; виявлення та збільшення кількості нових об’єктів обліку; розробка інноваційних методів оцінки нових об’єктів обліку; формування

[73] Назаренко І.М., Соколенко Л.Ф. Цифровізація як вектор модернізації системи бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік як наука : від основ до наукової картини світу : колективна монографія. за заг. ред. В.Я. Плаксієнка. Київ : «Центр учбової літератури», 2021. С. 198.

[74] Довбуш А.В., Белова І.М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційні економіка.* 2023. №2. С. 177.

[75] Федун В., Люба А., Ковтанюк І. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. *Економічний аналіз.* 2024. Том 34. №2. С. 450.

підходів до інтегрування різних видів обліку; використання більш вдосконалених вітчизняних та зарубіжних інформаційних технологій; розробка теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку бухгалтерського обліку»[76].

Розумінню необхідності адаптації теоретичних та практичних аспектів функціонування системи бухгалтерського обліку до умов цифрового середовища, визначенню потенційних переваг повинен передувати ґрунтовний аналіз зміни змісту її складових. Виконання бухгалтерським обліком інформаційної функції в першу чергу вказує на необхідність дослідження особливостей цифровізації управлінських процесів.

Впровадження інструментів цифровізації в бізнес-процеси дозволяє оптимізувати процес використання ресурсів, що в кінцевому результаті приведе до зменшення витрат через застосування більш ефективних форм ведення бізнесу та комунікаційних моделей взаємодії економічних суб'єктів, зростання оперативності прийняття управлінських рішень, незважаючи на збільшення кількості можливих альтернатив. Цифрові технології формують якісно нове середовище для провадження фінансово-господарської діяльності. Організаційні та іншого виду новації в бізнес-процесах визначають особливості цифрової трансформації системи бухгалтерського обліку. В цьому процесі домінантне значення відіграють можливості дистанційного управління, використання хмарних технологій та інструментів штучного інтелекту, забезпечення кібербезпеки, застосування інноваційних цифрових продуктів тощо.

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій та інших цифрових інструментів при здійсненні облікових операцій дозволяє не тільки забезпечити дотримання вимог, що висуваються до інформації в системі бухгалтерського обліку, але й значно підвищити якість облікових даних. «Під якістю облікової інформації слід розуміти необхідну та достатню сукупність релевантних даних про фінансово-господарську діяльність, що відповідає інформаційним запитам користувачів на всіх етапах управління та продукується в ході провадження облікового процесу, який в своїй побудові відповідає потребам управління»[77]. Цифровізація облікового процесу дозволяє

[76] Довбуш А.В., Белова І.М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційні економіка.* 2023. №2. С. 180.

[77] Євдокименко В.К., Кузь В.І. Якість облікової інформації та організації облікового процесу як чинники удосконалення системи бухгалтерського обліку в сучасних умовах:

підвищити ступінь відповідності даних таким характеристикам, як повнота, доречність, достатність, своєчасність, суттєвість, надійність, верифікованість, доступність, послідовність, нейтральність тощо. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в обліковому процесі забезпечує оперативне отримання облікових даних, що різняться за змістом і форматом представлення в цілях проведення контрольних заходів і застосування аналітичних процедур. За даних умов особливо прийнятна можливість налагодження ефективного зворотного взаємозв'язку між продуцентами та користувачами облікової інформації шляхом їх авторизації та верифікації за допомогою цифрових платформ й електронних кабінетів.

В умовах цифровізації облікового процесу, зокрема за допомогою механізму «blockchain», існує можливість отримання низки переваг, спрямованих на підвищення інформаційної цінності облікових даних і підвищення рівня їх захищеності. «Технологія «blockchain» по суті є розподіленим реєстром даних, що фіксує інформацію про всі здійснені користувачами транзакції. Об'єднана в блоки та ланцюги інформація не може бути підробленою чи фальсифікованою. Завдяки blockchain формується облікова книга інформації, дані якої доступні всім користувачам, їх неможливо змінити чи знищити приховано, оскільки про це відразу будуть повідомлені всі учасники»[78]. Така технологія дозволяє використовувати метод потрійного запису, проводити цифровий аудит на умовах перманентності, оперативності та системності, застосовувати інструменти «розумних» контрактів, отримувати можливість безпечного зберігання та оброблення облікових даних за допомогою хмарних технологій тощо[79]. Проте досягнення переваг від застосування інноваційних підходів до здійснення облікового процесу потребує розроблення чи уточнення існуючих регламентів облікової практики насамперед на національному рівні, з подальшим розробленням внутрішніх розпорядчих документів, зокрема щодо розгляду цифрових активів в якості облікових об'єктів. Крім цього, належними професійними знаннями повинні

з*бірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки.* Чернівці : Книги-ХХІ, 2016. С. 37-48.

[78] Білоус О., Кундеус О. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник.* 2023. №4(83). С. 60.

[79] Савків У.С., Кузьмін Т.Л. Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та формування звітності в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. Вип. 19. Т2. С. 92.

володіти облікові працівники, адже перелік їх фахових компетентностей має передбачати можливість виконання облікових завдань за допомогою різних інформаційно-комунікаційних інструментів.

Досліджуючи вплив процесу цифровізації господарських й управлінських процесів на теоретичні аспекти побудови та розвиток бухгалтерського обліку в сучасній економічній систем, доцільне розкриття змісту та надання характеристики виконуваних ним традиційних і нетрадиційних функцій.

Зростання кількості інформаційних запитів від користувачів облікової інформації, їх різноманітність за змістом та варіативність в умовах розвитку господарських і управлінських процесів значно підвищують вимоги до виконання системою бухгалтерського обліку домінантної інформаційної функції. Ефективне її виконання передбачає потребу вдосконалення організаційної, методичної та методологічної складових конструкції інформаційної системи завперш через ідентифікацію підсистем бухгалтерського обліку, з подальшим їх методологічним наповненням та регламентуванням взаємозв'язків. «Застосування цифрових технологій у цьому випадку дозволяє гармонійно інтегрувати інформаційні потоки різних видів обліку, потоки юридичної та економічної інформації, забезпечуючи апарат управління комплексними інформаційними потоками, що включають не лише фактичну інформацію бухгалтерського обліку, а й планову, прогнозну, аналітичну інформацію управлінського обліку, податкові розрахунки, статистичні дані, а також зовнішню нефінансову інформацію, яка містить оцінку якості клієнтської бази; методи реалізації соціальної відповідальності; шляхи запобігання фінансовим ризикам та ризикам економічної безпеки, оцінку ступеня застосування енергозберігаючих та природоохоронних технологій та інші, необхідні менеджменту, інвесторам, кредиторам, контрагентам та бізнесу в цілому відомості»[80]. Перспективний розвиток будь-якого суб'єкта бізнесу неможливий без додаткового інформаційного оброблення масивів даних, які характеризуються високим рівнем релевантності для системи управління. Якісне виконання поставленого завдання забезпечується шляхом активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій та інших цифрових інструментів в обліковому процесі.

[80] Довбуш А.В., Белова І.М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційна економіка.* 2023. №2. С. 180.



Рис. 1.5. Функції бухгалтерського обліку в умовах активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процесах

Розширення предметної сфери виконання бухгалтерським обліком інформаційної функції потребує поділу інформаційних запитів за однорідністю з наступною ідентифікацією інформаційних підсистем з власним організаційним, методичним і методологічним інструментарієм. Ефективність кожної з яких, як і виконання інформаційної функції, залежатиме, зокрема від прийнятих протоколів взаємодії між ними. Оперативність ідентифікації, оброблення та розкриття облікової інформації забезпечується через автоматизацію облікових процесів. На сьогоднішній день відповідне програмне забезпечення найчастіше є лише окремим елементом більш складних інформаційно-комунікаційних технологій управлінського спрямування. Цифровізація управлінського процесу дозволяє поліпшити виконання системою бухгалтерського

обліку інформаційної функції через застосування різного роду технологій та інструментів: технологія «blockchain» забезпечує високий рівень захисту облікових даних; інструменти штучного інтелекту дозволяють ідентифікувати інформаційні запити користувачів, об'єкти обліку, ефективний набір методів, раціональні способи представлення даних тощо; технологія «big data» дають змогу опрацьовувати фінансові та нефінансові дані, зокрема із зовнішнього середовища; різноманітні цифрові інформаційні системи для управління (також виконують цільові облікові завдання згідно з визначеними параметрами) тощо.

Наведені інформаційно-комунікаційні технології та цифрові інструменти модифікують й інші функції, що виконуються системою бухгалтерського обліку. Зокрема, традиційний підхід до змісту оцінювальної функції як інструменту вимірювання та кількісної оцінки процесів та об'єктів обліку в умовах цифровізації змінюється, адже без залучення додаткових ресурсів та в оперативному режимі можна отримати різні варіанти вартісного вираження результативних показників при застосуванні різних варіантів методологічного забезпечення, що дозволяє обрати найоптимальніший, беручи до уваги обмежувальні чинники. Практично реалізуються надскладні методи оцінювання об'єктів і процесів, що надають релевантні результати в умовах браку чи неповноти даних.

Цифровізація господарських і управлінських процесів посилює виконання системою бухгалтерського обліку контрольної функції, адже формуються стійкі передумови для організації та проведення перманентних контрольних заходів за допомогою відповідного програмного забезпечення. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології, що спрямовані на виконання облікових операцій, дозволяють також виконувати контрольні завдання не тільки в розрізі етапів облікового процесу, але й на вимогу управлінського персоналу. Причому результати від проведених контрольних дій формуються оперативно, а сам процес не трудомісткий, що вказує на підвищення рівня контрольованості облікового процесу зокрема та господарських процесів у цілому.

Аналітична функція бухгалтерського обліку в умовах активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підвищити логісмографічність облікового інструментарію, тобто

ідентифікувати додаткові рівні, на які інформаційно розпадаються облікові об'єкти, що має вагоме значення для застосування аналітичних процедур та формування інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Наведені переваги сприяють посиленню комунікаційної функції обліку, оскільки за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій можна не тільки ефективно комунікувати із зацікавленими в обліковій інформації суб'єктами, а й надавати необхідні їм дані за змістом та у форматі, які визначені отриманим інформаційним запитом, без додаткових затрат часу на їх підготовку. Спеціалізоване програмне забезпечення для подання звітності та інших способів розкриття інформації значно полегшує інформування користувачів про релевантні облікові об'єкти та процеси, а також дозволяє інтерпретувати дані у різних форматах, що зменшує негативний вплив різних облікових комунікаційних бар'єрів на сприйняття інформації.

Цифровізація господарських та управлінських процесів, з одного боку, ставить перед системою бухгалтерського обліку складні завдання з інформаційного забезпечення, а з іншого – створює організаційний та технічний базис для виконання нетрадиційних для досліджуваного процесу функцій. «До звичних функцій ведення обліку та формування звітності додається необхідність консолідації процесів управління та IT-сервісів. Як результат, підвищиться якість інформаційного забезпечення окремих підрозділів і користувачів, об'єднаних єдиною цифровою платформою»[81]. «Бухгалтерський облік набуває нових функцій – посилюється прогностична функція, оскільки нові бази даних щодо бізнес-процесів компанії сприяють утворенню функцій прогнозування явищ і процесів, виявляючи їх закономірності, що можуть бути використані всіма підсистемами управління компанії»[82]. Система управління суб'єктом господарювання потребує дедалі більшого масиву даних, які характеризують стан та розвиток не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища, що призводить до застосування цифрових інструментів для обґрунтування перспективних позицій.

[81] Шишкова Н.Л. Перспективи IT-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економічний вісник.* 2019. №3. С. 146-159. С. 148.

[82] Соколенко Л. Ф. Розвиток процесів цифровізації як передумова трансформації організаційно-методичних засад бухгалтерського обліку. *Економіка, управління та адміністрування.* 2019. №4. С. 167-175. С. 173.

Ускладнення облікового процесу через збільшення кількості форм господарювання та об'єктів, які беруть участь в господарських процесах, потребує гнучкості у застосуванні облікового інструментарію при формуванні інформаційного забезпечення, що дає підстави вести мову про креативну функцію бухгалтерського обліку. Її ідентифікація забезпечена можливістю використання інструментів штучного інтелекту, що дозволяє визначити цінність різних комбінацій облікових методів. Комбінацій, які не тільки дозволяють надавати якісну інформаційну характеристику досліджуваним об'єктам та здійснюваним процесам, але й ідентифікувати систему бухгалтерського обліку як управлінського об'єкта в умовах ідентифікації цілей стратегічного розвитку.

«Застосування інформаційно-комунікаційних технологій при організації та веденні бухгалтерського обліку значно розширює можливості облікового оброблення інформації, що приводить до виконання досліджуваною інформаційною системою більшої кількості не тільки облікових, але й управлінських завдань»[83]. Виконання облікових завдань здійснюється за допомогою обраних методичних підходів та набору методів. «Під впливом сучасних інформаційних і, в першу чергу, цифрових технологій здійснюється зміна методології і методики бухгалтерського обліку, визначення змін в елементах методу, уточнення їх типології, можливостей розширення і модернізації»[84]. Як вже було зазначено, активне використання інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах та при виконанні облікових завдань активізує процеси методологічного плюралізму й симбіозу задля досягнення необхідного рівня релевантності даних при побудові інформаційного забезпечення системи управління. Проте необхідно відмітити, що й традиційні методи бухгалтерського обліку модифікуються в умовах цифровізації господарських, управлінських й облікових процесів.

Процес документування в системі бухгалтерського обліку втрачає власне матеріальну форму через домінування підходів до фіксації даних про об'єкти обліку за допомогою форм електронних

[83] Кузь В.І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 199.
[84] Кулинич М.Б., Фатенок-Ткачук А.О., Мельник К.П. Облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. С. 27.

документів, що є передумовою для налагодження електронного документообігу як більш ефективного способу обміну обліковою інформацією. Крім цього, організація процесу документування в умовах активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій може передбачати використання інструментів безконтактної ідентифікації даних, створення як уніфікованих, так і нетипових форм первинних документів задля фіксації релевантних даних для окремого суб'єкта господарювання, а також зберігання великого масиву даних без додаткових витрат.

Цифровізація управлінського та облікового процесів дозволяє здійснювати перманентні контрольні заходи внутрішнього характеру. Адже використання технологій безконтактного обміну даними, які базуються на застосуванні радіочастотного електромагнітного випромінювання, дозволяє відстежувати матеріальні об'єкти в рамках їх переходу між господарсько-виробничими етапами, що при зіставленні з даними обліку забезпечує можливість виявлення недостач та лишків.

В умовах активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій в обліковому процесі суб'єкти організації та ведення обліку отримують додаткові важелі впливу на процес вартісного оцінювання об'єктів та процесів, які в сукупності становлять фінансово-господарську діяльність. Існує можливість підвищити точність результатів оцінки, а також встановити в реальному часі вплив того чи іншого методу оцінки на результативні показники. Крім цього традиційні методи оцінювання об'єктів обліку доповнюються модифікованими методами, що здатні надати вартісну оцінку новим об'єктам обліку (цифрові активи; нематеріальні види капіталу; об'єкти обліку, які характеризуються умовністю).

Можливість оброблення інформації в реальному часі та проведення розрахунків в оперативному режимі дозволяє визначати собівартість за різними способами її калькулювання, що позитивно впливає на вибір цінової політики, маркетингової стратегії, а також на досягнення конкурентних позицій.

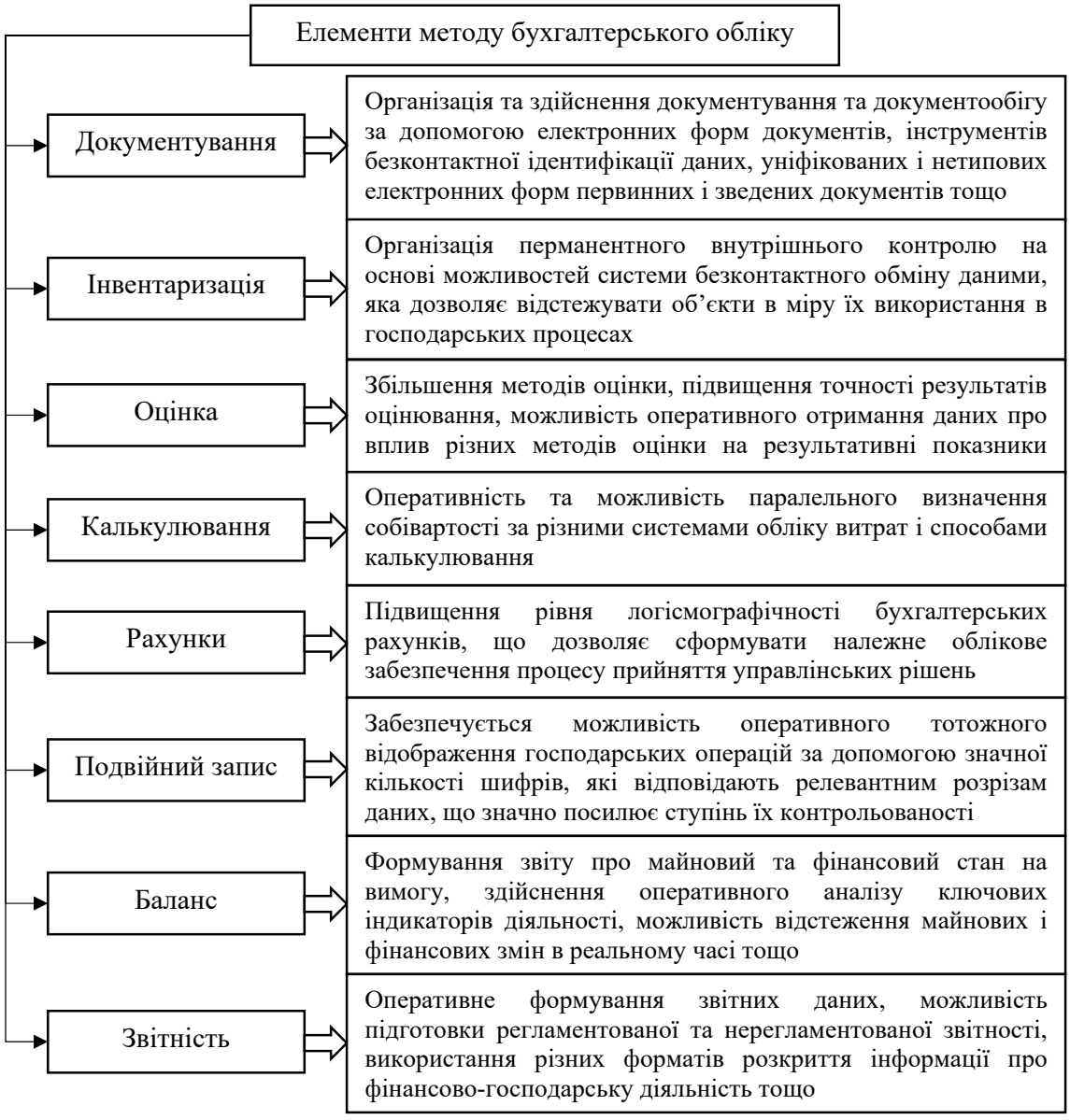


Рис. 1.6. Методи бухгалтерського обліку в умовах активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процесах

Цифрові технології дозволяють розширити функціонал таких елементів методу бухгалтерського обліку, як «рахунки» та «подвійний запис», при виконанні ними інформаційної, аналітичної та контрольної функцій. Адже існує можливість розроблення та практичного використання складної ієрархії бухгалтерських рахунків. Побудова багаторівневої інформаційної конструкції дозволяє не тільки сформувати релевантне інформаційне забезпечення, але й створити передумови для проведення ефективних контрольних заходів.

Характеристика впливу цифровізації на звітність як елемента методу бухгалтерського обліку: «електронне звітування; адаптація формування звітності до цифрового середовища; персоналізоване розкриття звітної інформації на запити стейкхолдерів; інтеро-перабельність даних; формування дашборду; складання фінансової звітності у форматі iXBRL відповідно до таксономії МСФЗ»[85]. Інформаційно-комунікаційні технології модифікують як процес складання звітності (формування звітності на вимогу за різними альтернативними формами та змістом показників), так й розкриття звітних даних (врахування регламентів та індивідуальних інформаційних потреб зацікавлених суб'єктів, активне застосування інструментів електронного звітування).

Задля можливості оброблення економічними суб'єктами великих обсягів кількісних та якісних показників використовується формат розкриття фінансової звітності в електронному вигляді, який базується на метаданих, викладених у таксономії – класифікаційній системі, що використовується для ідентифікації й структурування даних у цілях полегшення їх пошуку та оброблення користувачами. «XBRL (англ. eXtensible Business Reporting Language – «розширювана мова ділової звітності») – відкритий стандарт обміну бізнес-інформацією. У західних країнах він є загальновизнаним стандартом для подання фінансової звітності за МСФЗ і GAAP США в електронному вигляді. XBRL широко використовується в багатьох країнах регуляторами ринків цінних паперів, банківськими регуляторами, податковими органами, а також національними статистичними агентствами. На даний час XBRL офіційно рекомендований до використання і підтримується Радою з МСФЗ для електронного складання звітності за стандартами МСФЗ. Основні переваги XBRL: автоматичне введення даних без повторної трансформації; швидкість і автоматичне складання звіту, зокрема й консолідованого; швидкий, ефективний і надійний аналіз та порівняння даних; відстеження даних, скорочення часу ухвалення рішень; збільшення ефективності

[85] Назаренко І.М., Соколенко Л.Ф. Цифровізація як вектор модернізації системи бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік як наука : від основ до наукової картини світу : колективна монографія. За заг. ред. В.Я. Плаксієнка. Київ : «Центр учбової літератури», 2021. С. 207.

та економія в процесах нагляду, тощо»[86]. «Формат XBRL є важливим елементом формування звітності універсальною мовою, завдяки якій реалізується можливість розуміння висвітлюваної інформації. Сучасні технології, зокрема і XBRL, відкривають нові можливості шляхом впровадження нової моделі (економія часу, налаштування звітності відповідно до потреб користувачів, підвищення прозорості, скорочення помилок тощо), що відповідає мінливим потребам обміну бізнес-інформацією»[87]. Складання та подання суб'єктами господарювання фінансової звітності у форматі iXBRL передбачає необхідність використання цифрових інструментів, а саме вжиття реєстраційних дій на відповідному порталі, вибір програмного забезпечення XBRL, застосування уповноваженими особами електронних підписів тощо.

Активне використання інформаційно-комунікаційних технологій в процесах формування фінансової звітності та розкриття звітних даних за єдиними правилами дозволяє сформувати релевантне інформаційне середовище для різного роду користувачів. «Позитивним аспектом таксономії XBRL можна вважати підвищення зіставності звітності різних підприємств, як за числовою інформацією, так і за текстовою. Оскільки формат XBRL дозволяє обробляти не лише цифрову, а й текстову інформацію, це дає користувачам фінансової звітності можливість зіставляти показники та розкриття інформації безлічі компаній»[88]. Базові переваги від застосування формату XBRL, а саме підвищення рівня якості облікової інформації, оперативність пошуку необхідних даних, ефективна комунікація між економічними суб'єктами, отримання релевантних результатів від застосування аналітичних процедур доповнюються ще й додатковими перевагами (зменшення витрат часу на виконання формалізованих бізнес-операцій; автоматичне введення та виведення даних; швидкий та ефективний аналіз ключових аспектів фінансово-господарської діяльності;

---

[86] НКЦПФР інформує про початок функціонування в Україні системи фінансової звітності у форматі XBRL. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/nktspfr-nformu-pro-potchatok-funktsonuvannya-v-ukran-sistemi-fnansovo-zvtnost-u-format-xbrl/.

[87] Вакун О. В., Городиський М. П., Грабчук І. Л., Соловйов Б. С. Проблеми впровадження стандарту звітності XBRL. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2020. Вип. 2(46). С. 8.

[88] Безкоровайна Л.В. *Проблеми формування показників фінансової звітності підприємств України за МСФЗ.* Підприємництво і торгівля. 2023. №39. С. 23.

налаштування оперативного та ефективного діалогу з кожним із контрагентів; перманентний контроль за процесом прийняття управлінських рішень; формування цілісної інформаційної системи тощо).

Користування всіма перевагами формату XBRL при підготовці, поданні та використанні фінансової звітності передбачає розв'язання низки проблем, зокрема тих, що пов'язані з володінням продуцентами облікової інформації та її користувачами достатніми знаннями, компетенціями з МСФЗ та особливостями застосування інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах. «Одним напрямом гармонізації процедури формування фінансової звітності в форматі iXBRL є розвиток digital-компетенцій облікового персоналу суб'єкту господарювання: навички роботи із програмним забезпеченням для ведення обліку; навички користування пакетом фахових програм; уміння використовувати в роботі довідкові системи; пошук та використання шляхів оптимізації ведення автоматичного обліку; аналіз ринку запропонованих альтернатив існуючому на підприємстві програмному забезпеченню для ведення обліку, навички переносу баз даних та бібліотек до нової версії або іншої програми; навички роботи із новим інтерфейсом при зміні програмного забезпечення та навички налагодження та перевірки заданих у програмі параметрів обліку та підсумкових результатів формування звітності із діючими нормами та інструкціями законодавства України; вміння використовувати сервіси реального часу на основі віртуальних помічників; вміння ідентифікувати бізнес-процеси, фільтрувати дані, інформацію та цифровий контент; здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері застосування інфографіки та інфодизайну як інструменту просування бізнесу; вміння використовувати та управляти аналітичними даними, обліковою інформацією та цифровим контентом у бізнес-процесах; розуміти сутність цифрового аудиту, сучасних технологій та інструментарію його здійснення; вміння ідентифікувати і протидіяти кіберзагрозам; вміння захистити пристрої та контент, знання заходів інформаційної безпеки, розуміння ризиків та загроз»[89].

Крім цього, реалізації потребують завдання щодо вдосконалення відповідного програмного забезпечення, його сертифікації, доступу та регламентації правил роботи в інформаційному порталі

[89] Шишкова Н. Л., Бессонова С. І. Організаційні аспекти формування і подання фінансової звітності у форматі iXBRL. *Економічний вісник.* 2022. №3. С. 94.

тощо. До того ж додаткові об'єми облікової роботи, навіть за умови надзвичайної корисності її результатів, вимагають додаткових витрат, які можуть бути фінансово обтяжливими для низки суб'єктів господарювання. «Зважаючи на теоретико-практичні проблеми, а також той факт, що наукова спільнота та практики аудиторських фірм різних ешелонів розмежувались у своїх поглядах і сподіваннях, автори статті не мають обґрунтованих підстав для оптимістичних очікувань щодо розвитку XBRL-звітування в Україні»[90]. Доцільно зазначити, що активне застосування інформаційно-комунікаційних технологій в процесі розкриття суб'єктом господарювання звітної інформації передбачає постійне реагування на зміни, що продукуються розвитком цифрового середовища, це ускладнює досліджуваний процес. Проте переваги цифровізації облікового процесу настільки очевидні, що відмова від цифрових інструментів при організації та веденні обліку є неприйнятним та неефективним рішенням. Адже звітування у форматі XBRL дозволяє поєднати та підвищити ефективність виконання системою бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання інформаційної, аналітичної та контрольної функцій, що засвідчує формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення проваджуваних бізнес-процесів.

Сучасний формат функціонування суб'єктів господарювання в економічній системі висуває вимоги до продуцента облікової інформації щодо якості облікової інформації, яка використовується різними економічними суб'єктами для прийняття управлінських рішень. У системі бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання визнання якості облікової інформації можливе через високий рівень задоволення інформаційних інтересів, потреб, запитів та очікувань користувачів облікової інформації, через реалізацію у вихідній обліковій інформації характеристик і їх значень, пов'язаних із запитами та очікуваннями користувачів, через позитивні характеристики всіх елементів облікової системи, які задіяні у створенні облікової інформації та визначають її якість.

Якісною облікова інформація вважається, якщо вона характеризується доступністю (існує можливість її отримання та розуміння користувачами), повнотою (надає інформаційну характе-

[90] Назарова К., Бондаренко К. Вектори розвитку XBRL-звітування в Україні. *Scientia fructuosa*. 2022. №2. С. 90.

ристику всім об’єктам і процесам), доречністю (максимально відповідає інформаційним запитам користувачів), правдивістю відображення (облікова інформація описує реальний стан об’єкта чи процесу), своєчасністю (отримання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації до того, як вона втратить свою здатність впливати на них), надійністю (не містить помилок), консерватизмом (описує явище невизначеності), нейтральністю (не упереджена відносно чиїхось інтересів), послідовністю (застосування єдиних правил інформаційного оброблення), передбачуваністю (дозволяє спрогнозувати розвиток облікових об’єктів), верифікованістю (використання найприйнятніших методів оброблення та узгодження між масивами облікових даних), порівняльністю (створює передумови для зіставлення облікових даних за періодами чи з відповідними показниками інших економічних суб’єктів), тенденційністю (постійне удосконалення методів і процедур оброблення облікової інформації), цінністю зворотного зв’язку (існує вплив користувачів на процес формування облікової інформації).

Досягнення високого рівня якості облікової інформації передбачає потребу ефективної організації облікового процесу. Задля цього суб’єкт організації функціонування системи бухгалтерського обліку повинен враховувати такі факти: організація бухгалтерського обліку повинна відповідати положенням чинних нормативно-правових актів; при організації бухгалтерського обліку потрібно враховувати специфічні особливості виконання суб’єктом господарювання господарських операцій, зокрема при ідентифікації елементів облікової політик і виборі альтернативних варіантів облікових процедур; складові організації бухгалтерського обліку повинні знайти своє змістове наповнення та ґрунтовне відображення у внутрішніх розпорядчих документах, зокрема у Положенні про організації обліку та облікову політику; при організації облікового процесу суб’єкт організації повинен мати розуміння потреби забезпечення якості облікової інформації; окремим чинником, що повинен впливати на організацію бухгалтерського обліку, зобов’язаний бути фактор існування правил ідентифікації та вивчення інформаційних запитів управлінського персоналу, а також інших користувачів; зміни в організації бухгалтерського обліку зобов’язані відбуватися із врахуванням потенційно можливих змін в управлінській моделі, операційних процесах та їх інформаційному

забезпеченні; з метою підвищення якості облікової інформації доцільно провадити бухгалтерський контроль; систематичне, планове та позапланове проведення суб'єктом бухгалтерського контролю оцінки якості облікової інформації тощо.

Отже, теоретичні аспекти побудови та розвитку бухгалтерського обліку в сучасній економічній системі модифікуються під дією ускладнення господарських та управлінських процесів, активного використання для їх ефективного провадження інформаційно-комунікаційних технологій, а також через збільшення кількості інформаційних запитів користувачів, які різняться за своїм змістом. Такий стан речей призводить до необхідності перегляду теоретичного змісту та способів практичної реалізації мети, завдань, функцій, методів і форм функціонування системи бухгалтерського обліку задля забезпечення високої якості облікової інформації.

Зміни, які характерні для суспільного розвитку та функціонування економічної системи, продукують потреби вдосконалення й адаптації облікових інструментів до нових організаційних та управлінських реалій, інформаційних потреб і запитів, що цілком закономірно приводить до актуальності питання уточнення теоретичного базису розвитку системи бухгалтерського обліку як домінантного продуцента інформації для прийняття управлінських рішень, що проявляється в необхідності вибору та уточнення мети та завдань облікового спостереження, принципів побудови інформаційної системи, розширення меж методологічного інструментарію, форм представлення звітних даних залежно від вагомості впливу різноманітних чинників на господарські процеси тощо.

На сьогоднішній день серед ключових факторів, які визначають необхідність удосконалення теоретичних аспектів функціонування системи бухгалтерського обліку, – глобалізація економічних процесів, поява нових понять та категорій, об'єктів і процесів, які потребують облікового трактування та ідентифікації, технологічний розвиток, формування інституту бухгалтерського обліку, інтелектуалізація економічних процесів, діджиталізація економіки та бізнес-процесів тощо. Основними напрямами розвитку бухгалтерського обліку в сучасній економічній системі є: зростання інформаційних інтересів і потреб зовнішніх та внутрішніх користувачів облікової інформації; збільшення ваги інформації як виду ресурсу, здатного забезпечити отримання конкурентних переваг в ринковому середовищі;

формування інформаційної системи зі складною організаційною конструкцією задля ефективного інформаційного забезпечення системи управління; активний вплив на обліковий процес інформаційно-комунікаційних технологій та інноваційних інструментів інформаційного оброблення даних; структуризація системи бухгалтерського обліку, що передбачає ідентифікацію відповідних підсистем відповідно до змісту інформаційних запитів; ідентифікація нових об'єктів бухгалтерського обліку, поява яких зумовлена ускладненням господарських та управлінських процесів; методологічний симбіоз та плюралізм при застосуванні методологічного інструментарію для виконання облікових завдань; розширення меж інформування користувачів та форматів розкриття інформації про фінансово-господарську діяльність тощо.

Одним із домінантних факторів, за допомогою якого модифікуються наявні та з'являються нові аспекти функціонування системи бухгалтерського обліку, є активне використання інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах в цілому та в облікових процесах зокрема. Цифровізація управлінської діяльності та способів виконання облікових операцій створює передумови й посилює виконання досліджуваною системою комунікаційної та креативної функцій, активізує процеси методологічного плюралізму, симбіозу задля досягнення необхідного рівня релевантності даних при побудові інформаційного забезпечення системи управління, дозволяє використовувати безконтактні способи ідентифікації облікових даних, що підвищує оперативність оброблення інформації та посилює виконання системою бухгалтерського обліку контрольної функції, формує можливості підвищення рівня якості облікової інформації й оперативності пошуку необхідних даних зацікавленими користувачами тощо.

2. РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Косташ Т. В.
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

2.1. РОЗВИТОК ФУНКЦІЙ ТА ПРИНЦИПІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РАННЬОЇ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ринкові форми господарювання зумовлюють жорстку конкуренцію та призводять до тимчасової неплатоспроможності окремих суб'єктів господарювання, до їх банкрутства. Будь-яке підприємство може зіткнутись із низкою проблем, серед яких – зниження ліквідності, платоспроможності, рентабельності, швидкості обороту оборотних засобів та рівня фінансової стійкості, що зрештою може спричинити кризовий стан.

Останніми роками такі терміни, як економічний спад, економічна криза, уповільнення економічних темпів зростання, визначаються такими чинниками: військовий стан в Україні, високі ціни на паливо та енергоносії, нестабільність на фінансових ринках, значне зниження купівельної спроможності громадян, зниження рівня надання банківських кредитів та високі відсоткові ставки за кредитами комерційних банків, суттєві стрибки валютних курсів, зростання витрат суб'єктів господарювання, звуження портфелів замовлень на підприємствах, зниження експортних операцій і, як наслідок, погіршення фінансових показників та зростання масштабів банкрутства підприємств[91].

Дедалі частіші кризи, викликані, зокрема, пост-пандемією та військовим станом в Україні, розкривають слабкі сторони вітчизняної економіки, заважають бізнес-операціям і є проблемою в контексті управління бізнесом. Управління в умовах невизначе-

[91] Prokopowicz D., Matosek M. Crises in the environment of business entities and crisis management. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, 2023. № 2(18). P.215.

ності, ведення бізнесу в кризових ситуаціях – явище для вітчизняних підприємств не нове. Боротьба з невизначеністю та рання діагностика кризових явищ стала об'єктом наукового інтересу та ключовим фактором ефективного управління суб'єктом господарювання.

Як наголошують Т. Ковальчук та А. Вергун, осмислюючи категорію «діагностика» в економіці, «діагностика – це розпізнавання, встановлення характеру порушень від нормального перебігу економічних процесів як нині існуючих, так і таких, що можуть виникнути у перспективі на основі типових ознак, які властиві лише для даного порушення, попередження (запобігання) їх виникненню та перетворенню у «вузькі місця» (проблеми) з метою приведення системи в потрібне русло. Отже, саме з діагностики проблеми починається її вирішення. Діагностика об'єкта дослідження має на меті визначити стан, в якому він знаходиться на даний момент часу, а також виявити проблемні місця, які уповільнюють його розвиток нині та у перспективі»[92].

Що стосується конкретного суб'єкта господарювання, то діагностика є аналітичною процедурою і призначена для визначення основних відхилень фактичного економічного стану підприємства від його нормального, стабільного стану.

О. Губарик та А. Юрченко діагностикою називають «процес дослідження діяльності суб'єкта господарювання за допомогою певного набору методичних розробок, який дозволяє на ранніх стадіях виявити ризики, які можуть порушити сталий хід економічних процесів на підприємстві»[93]. Основна мета діагностики – оцінка рівня фінансового стану підприємства на основі певних тенденцій, а також розробка заходів для його фінансового оздоровлення.

У сучасних умовах саме рання діагностика та реагування, як складові системи антикризового управління підприємством, виступають одним із пріоритетних напрямів досліджень економічної науки. Питання раннього виявлення та запобігання кризовим явищам перебувають у центрі уваги як науковців, так і практиків.

---

[92] Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія . *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки, 2015. № 5(1). С.130.

[93] Губарик О., Юрченко А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 32. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-26.

Актуальність цієї проблематики зумовлена усвідомленням важливості раннього виявлення ознак кризи на підприємстві, як способу виявлення загрози його банкрутства, та ролі бухгалтерського обліку у формуванні інформаційного забезпечення системи антикризового управління підприємством.

Проблемним аспектам раннього попередження та реагування на кризові явища підприємства присвятили свої дослідження вітчизняні та зарубіжні науковці: Л. Балаш, О. Бінерт, М. Войнаренко, О. Гук, З. Калініченко, О. Кисіль, О. Колмакова, О. Лисюк, А. Марачевська, І. Мурашко, Т. Самілик, І. Сітак, В. Троц, А. Устіловська, В. Халіна, M. Matosek, D. Prokopowicz та ін.

Теоретико-методологічні аспекти та практичний інструментарій антикризового управління підприємством, роль бухгалтерського обліку в інформаційному забезпеченні попередження економічних криз висвітлюють у своїх працях: Л. Анісімова, І. Баришевська, О. Батрак, В. Гавриленко, Н. Гуріна, В. Здреник, Н. Коваль, Н. Котис, М. Кулинич, Н. Сіренко, І. Тарасенко, А. Томша, М. Цибульник, Р. Ціщик, В. Шарманська, А. Шворак, Ю. Щербина та ін.

Незважаючи на значні наукові результати у сфері діагностики кризових явищ на підприємствах, її інформаційне забезпечення розглядається, переважно, як другорядний процес. Питання методології та організації облікового процесу в інформаційному забезпеченні діагностики криз у системі антикризового управління діяльністю підприємств у дослідженнях не забезпечують чіткого визначення шляхів їх подальшого розвитку.

Питання своєчасного розпізнавання та попередження кризи у діяльності підприємства має важливе значення, оскільки безпосередньо стосується збереження бізнесу. Криза являє собою певну «точку розгалуження», за якою настає або ліквідація, або збереження й оновлення підприємства та створення умов для його подальшого розвитку.

А. Ковалевська зазначає, що «криза підприємства – це крайнє загострення протиріч на підприємстві як соціально-економічній системі, що представляє собою переломний момент у послідовності процесів, подій і дій, викликаних іманентною природою економічної системи. Її слід розглядати як порушення рівноваги на підприємстві та як один з неминучих та закономірних (переборних) етапів у її циклічному русі»[94].

[94] Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. С.18.

Як наголошують О. Колмакова, В. Халіна та А. Устіловська, «особливістю кризи є те, що вона, навіть якщо це локальна або мікрокриза, може поширитися на всю систему або всю проблему розвитку як ланцюгова реакція, оскільки в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не вирішуються окремо»[95].

В. Даніч та Н. Пархоменко під кризовим явищем для підприємства розуміють «погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності»[96] та, відповідно, кризовим станом визначають «сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства»[97]. «Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі протиріччя виникають між: необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничими потужностями підприємства; між фактичним та запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво тощо»[98].

Л. Вербівська, І. Кушнір та А. Романюк зазначають, що «кризовий стан – це складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає його ступінь забезпеченості власними та залученими ресурсами, власними оборотними коштами для своєчасного проведення розрахунків за зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому»[99].

---

[95] Колмакова О.М., Халіна В.Ю., Устіловська А. С. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. Випуск 63. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6

[96] Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013. №4. С. 208-218. С. 211.

[97] Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013. №4. С. 208-218. С. 211.

[98] Там само.

[99] Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*, 2018. № 12(1). С.251.

У процесі фінансово-господарської діяльності підприємства при взаємодії із зовнішнім (економічні, суспільні та природні умови, конкуруючі підприємства, клієнти (споживачі), постачальники тощо) та внутрішнім (ресурси, технології, персонал, бізнес-процеси, система управління тощо) середовищем, стикаються зі значною кількістю непередбачуваних, суперечливих або навіть конфліктних ситуацій. Такі ситуації, на думку А. Ковалевської, «…збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри, провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування»[100].

Підприємство стикається з багатьма загрозами, і нехтування ними може спричинити виникнення кризи, а в підсумку – призвести до втрати ресурсів чи навіть повного банкрутства.

І. Кулиняк, І. Жигало та Т. Горбенко розмежовують поняття «криза» та «загроза» та наголошують: «Різниця між поняттями «криза» та «загрози» корелюється у розрізі коригуючих та превентивних дій. Криза – це ситуація post factum, для виправлення якої залежно від характеру та масштабу проблеми потребуються значні ресурси. Загроза – це ситуація ante factum, для виправлення можливої шкоди якої потребуються значні ресурси. Спільні риси цих двох понять можуть бути ідентифіковані у наслідках їх вирішення: матеріальна шкода (значна втрата ресурсів), фінансова шкода (недоотримання доходу, зниження рентабельності підприємства, понесення додаткових витрат), моральна шкода (погіршення іміджу чи репутації підприємства)»[101].

Ризик виникнення кризи існує завжди, проте для підприємства криза непередбачувана, якщо її причинами стали природні явища або форс-мажорні обставини. В іншому випадку, криза – це процес, на який суб'єкти господарювання можуть чинити вплив. Постійний моніторинг та контроль діяльності підприємства можуть передбачити виникнення кризи, тому необхідно проводити регулярну діагностику підприємства та реагувати на загрози, які сприяють

[100] Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с. С.19.

[101] Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*, 2021. Випуск 51. С.178.

виникненню криз. Повне усунення загроз неможливе, проте їх ідентифікація, оцінка та завчасне передбачення сприятимуть вчасному реагуванню на появу кризових ситуацій на підприємствах та розробці комплексу заходів щодо запобігання їх виникненню.

«Умови кризи вимагають від бізнесу здатності виживати, незалежно від його масштабу – малого, середнього чи великого»[102]. Зрозуміло, що в поточних умовах найважливішим завданням багатьох підприємств є їх збереження як суб'єктів господарювання. Виконання цього завдання вимагає превентивного антикризового управління з урахуванням результатів аналізу макроекономічних умов, які постійно змінюються, та впливу зовнішніх ринкових сил з метою перебудови діяльності в напрямах, що диктуються ринком.

Антикризове управління, як визначає А. Марачевська, це «управління, за допомогою якого можна оцінити ймовірність настання самої кризи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, спрогнозувати можливі втрати та ризики, та шляхом розробки ефективного інструментарію мінімізувати можливі наслідки»[103].

Л. Анісімова, В. Шарманська та М. Цибульник розглядають антикризове управління у двох форматах. «У широкому розумінні, антикризове управління – це складна соціально-економічна система менеджменту, яка містить такі специфічні складові, як:

- попередня та поточна кризова діагностика;
- сукупність антикризових заходів, що впливають на фінансову систему компанії за прямими та зворотними каналами зв'язку, з метою недопущення (на етапі попередньої діагностики кризової ситуації) та мінімізації впливу кризових явищ;
- механізм контролю та моніторингу за провадженням антикризових заходів»[104].

---

[102] Колмакова О.М., Халіна В.Ю., Устіловська А. С. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. Випуск 63. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6.

[103] Марачевська А.В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal,* 2022. Issue 13. Part 2. P.8.

[104] Анісімова Л., Шарманська В., Цибульник М., Цибульник О. Інформаційне забезпечення діагностики криз у системі антикризового управління діяльністю енергосервісних компаній. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка, 2024. Випуск 1 (224). С.7.

У вузькому розумінні, антикризове управління діяльністю підприємства «передбачає, що буде створено таку систему управління, яка забезпечуватиме прогнозування виникнення кризових ситуацій та їх запобігання, розроблення методів та прийомів, спрямованих на запобігання кризам або їх подолання в мінімальний термін і з найменшими втратами, з метою недопущення ситуації банкрутства та подальшої ліквідації»[105].

Важливо, що прогнозування здійснюється попередньо на основі низки показників діяльності підприємства і його роль полягає у можливості зміни та корегування прогнозу за рахунок зміни прогностичних даних. Це особливо важливий момент, оскільки завдяки прогнозуванню можлна передбачити та оцінити вірогідні негативні сценарії діяльності підприємства, виявити кризові ознаки, попередити заздалегідь його кризовий стан та оперативно розробити та вжити невідкладні заходи, які ефективні та дієві саме на етапі загрози, а не після настання кризи.

У системі антикризового управління на підприємстві одним з основних інструментів ефективного його функціонування є рання діагностика кризових ситуацій.

Система антикризового управління на підприємстві, як наголошує О. Гук, має на меті здійснення, зокрема, «таких заходів:

- діагностики процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
- здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
- проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика)»[106].

Головна мета антикризового управління діяльністю будь-якого суб’єкта господарювання – передбачення, попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення криз і одночасне утримання фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства. Тому, для запобігання негативним процесам у функціонуванні

[105] Там само.

[106] Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*, 2015. № 6 (22). С. 195.

підприємства доцільно виявляти ранні ознаки настання кризи. Виявлення негативних явищ, що ведуть до руйнування бізнесу, на ранніх стадіях допоможе підвищити ймовірність збереження цілісності та стійкості бізнесу.

Ключовим складником превентивного антикризового управління, на думку О. Батрак та І. Тарасенко, є «раннє реагування з метою прогнозування кризових ситуацій і запобігання їх виникненню, а не подолання наслідків кризи»[107]. Цієї ж точки зору дотримується А. Марачевська, яка, висвітлюючи суть запобіжної стратегії в антикризовому управління, наголошує, що: «управління працює не з кризою, що вже настала, а з її запобіганням. Краще спрямувати зусилля на оцінку потенційних ризиків і можливі ситуації, ніж потім спрямовувати ресурси на боротьбу з кризою, що вже виникла. Такий метод управління дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій, навіть за умови, що запобігти повністю їх наступу і не вдасться»[108]. Реалізація такого підходу забезпечується ранньою діагностикою кризового стану підприємства та своєчасним використанням можливостей нейтралізації кризи. Рання діагностика кризових явищ сприяє суттєвому зниженню витрат ресурсів на забезпечення виконання поставлених завдань, оскільки витрати на виявлення та ліквідацію несприятливих факторів значно нижчі, ніж на ліквідацію наслідків кризи, яку вони викликають.

Т. Кравцова, О. Лащенко та О. Кравцов вважають, що «передкризовий етап антикризового управління має втілювати ідеологію проактивної моделі управлінської поведінки системи, яка дозволяє заздалегідь передбачати потенційні негативні ситуації зовнішнього середовища завдяки його постійному моніторингу й бути готовими до них. На даному етапі антикризове управління практично втілюється у стратегічному управлінні. На ньому здійснюється постійний моніторинг зовнішнього оточення, діагностика й аналіз ситуації з метою завчасного виявлення проблем і оперативного розпізнавання загроз, діагностика та аналіз ситуації з урахуванням заздалегідь визначених критеріїв успішного розвитку, оперативне розпізнавання

[107] Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Випуск 52-1. С.112.

[108] Марачевська А.В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*, 2022. Issue 13. Part 2. P.10.

слабких місць і загроз на основі визначення критичних відхилень показників від норми − усі ці інструменти й методи в руках грамотних менеджерів є запорукою успішного розроблення життєздатної стратегії безкризового розвитку»[109].

У системі управління підприємством рання діагностика кризових явищ повинна орієнтуватись на своєчасне виявлення симптомів кризи для її недопущення, тобто запобігати кризі. Методи такої діагностики повинні бути спрямовані на виявлення проблем та слабких місць у системі управління, які негативно впливають на показники фінансового стану та інші показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Ефективність ранньої діагностики та превентивного управління, як зазначає О. Другова, «оцінюється за здатністю підприємства передбачати труднощі і діяти таким чином, щоб усунути або послабити негативний вплив. Іншими словами, успіх підприємства залежить від його здатності попередньо реагувати на потенційні проблеми. Це робить можливим випереджувальну реакцію на очікувані зміни, що надає переваги превентивному управлінню, яке може запобігти подіям порівняно з реактивним антикризовим управлінням. Випереджувальна реакція втілюється у комплексі заходів для послаблення або усунення загроз та використання можливостей, що виникають для підприємства»[110].

Рання діагностика кризових явищ у системі антикризового управління діяльністю підприємств, на думку Л. Анісімової та ін., «являє собою основний і ключовий інструмент попередньої ідентифікації та фінансового моніторингу, що передбачає широкий спектр аналітичних і дослідницьких процедур, який базується на деталізованій вхідній інформації та дозволяє виявити несприятливі тенденції впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на діяльність підприємств»[111].

---

[109] Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 2021. Том 9. № 3. С.68.

[110] Другова О. С. Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості у сучасному бізнес середовищі. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №2(49). С.208.

[111] Анісімова Л., Шарманська В., Цибульник М., Цибульник О. Інформаційне забезпечення діагностики криз у системі антикризового управління діяльністю енергосервісних

Ключовими вимогами до превентивного управління кризовими ситуаціями на підприємствах є: об'єктивність; точність та адекватність рішень; релевантність використовуваної в управлінні інформації; достатність та доцільність заходів превентивного управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ключові вимоги до превентивного управління кризовими ситуаціями на підприємстві

Одна з основних вимог до превентивного управління кризовими ситуаціями – забезпечення об'єктивності такого управління. Суть цієї вимоги полягає у тому, що превентивне управління, зазвичай, пов'язане з такими рішеннями, які можуть кардинально і безповоротно змінити напрямок розвитку підприємства. Тобто, якщо підприємству не загрожує втрата стійкості і якщо відсутня об'єктивна необхідність прийняття рішень, зокрема й пов'язаних із трансформацією напрямку розвитку підприємства та його бізнес-моделі, то отримання позитивного ефекту від реалізації таких рішень є сумнівне й має мінімальну ймовірність.

Друга найважливіша вимога до превентивного управління кризовими ситуаціями на підприємстві полягає у релевантності інформації, яка використовується для прийняття рішень. Одне з ключових завдань системи управління на підприємстві – забезпечення користувачів необхідною релевантною, своєчасною та достовірною

компаній. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* Економіка, 2024. Випуск 1 (224). С.8.

інформацією для задоволення їх конкретних інформаційних потреб. Відповідно, як наголошують З.-М. Задорожний та Я. Аверкин, «виявлення, збір, перевірка, підготовка і зберігання актуальних даних можливі за умови правильного розуміння запитів користувачів»[112].

Розглядаючи інформаційну складову управління, варто зазначити, що інформаційне забезпечення превентивного управління кризовими ситуаціями на підприємстві – це певна сукупність специфічних інформаційних ресурсів, необхідних та достатніх для використання аналітичного та контрольного інструментарію з метою отримання об'єктивних та достовірних даних про соціально-економічний та фінансовий розвиток окремо взятого підприємства.

Процес формування та використання інформаційного забезпечення у превентивному управлінні кризовими ситуаціями підприємства можна представити як взаємопов'язану сукупність засобів, інструментів, методів та кадрових ресурсів, що забезпечують проведення аналізу, планування та підготовку ефективних управлінських рішень з урахуванням усіх аспектів діяльності та бізнес-моделі підприємства. Інформаційне забезпечення превентивного управління кризовими ситуаціями тісно пов'язане з усією системою управління, яка включає: джерела інформації, безпосередньо процес збору, переробки та подання інформації та користувачі інформації, які на її основі приймають управлінські рішення.

Своєю чергою, релевантність інформації, що використовується у превентивному управлінні кризовими ситуаціями на підприємстві, можна розглядати як відсутність зайвої (непотрібної) інформації та отримання даних у точній відповідності до сформульованих вимог, що дозволяє уникнути обробки зайвої інформації.

Ця вимога до інформаційного забезпечення превентивного управління кризовими ситуаціями взаємопов'язана з вимогою цілеспрямованості даних – їх орієнтація на конкретні цілі та завдання з управління підприємством.

Звідси випливає ще одна вимога – точність та адекватність рішень, які приймаються у рамках превентивного управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Ця вимога особливо важлива для управління такими підприємствами, на яких кризові

[112] Задорожний З.-М. В., Аверкин Я. Ф. Управлінський облік: особливості та принципи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2019. №1. С.118.

тенденції або виражені ще не досить явно (є здебільшого прихованими), або вже виражені достатньо яскраво. Неявна виразність кризових тенденцій та неадекватні (надмірні або, навпаки, недостатні) заходи, що вживаються для усунення виявлених проблем, можуть призвести до того, що вплив буде або занадто сильним, що може спричинити порушення планомірності розвитку. Або, навпаки, вплив буде надто слабким, що не дозволить повною мірою усунути всі кризові тенденції та, як наслідок, зумовлюють новий витік накопичення негативних ефектів.

Тому точність і адекватність рішень, що приймаються в рамках превентивного управління кризовими ситуаціями функціонування та розвитку сучасного підприємства, повинна ґрунтуватися на релевантній аналітичній, прогностичній та оціночній інформації, а також чітко враховувати поточний стан підприємства та його здатність до подальшого розвитку.

Ще одна важлива вимога – це вимога достатності та доцільності заходів превентивного управління кризовими явищами, які вживаються для забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах.

Вимога достатності та доцільності заходів превентивного управління кризовими ситуаціями логічно випливає з попередніх вимог. Особливості цієї вимоги полягають у тому, що всі рішення, спрямовані на недопущення чи усунення криз та забезпечення розвитку підприємства, повинні пройти відповідну перевірку. Достатність та доцільність заходів превентивного управління кризовими ситуаціями апріорно визначається через зміну напряму розвитку підприємства. Це означає, що достатні превентивні заходи, розроблені задля досягнення поставленої мети (недопущення чи нівелювання кризи), не погіршують, а, навпаки, підвищують ефективність діяльності підприємства.

Задля швидкої попередньої ідентифікації кризових явищ, виявлення причин, що їх зумовлюють, розроблення антикризових заходів доцільне, з погляду Л. Балаш, О. Бінерт та О. Лисюк[113]; І. Л. Сітак та І. М. Мурашко[114]; Т. М. Самілик та О. К. Кисіль[115],

[113] Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського Національного аграрного університету*, 2020. № 27. С.46.

[114] Сітак І.Л., Мурашко І.М. Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019. Випуск 2(13). С.174.

[115] Самілик Т. М., Кисіль О. К. Створення системи раннього попередження про фінансові труднощі підприємства на основі даних бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 22. С.171.

впровадження на підприємстві системи раннього попередження та реагування. Будучи складовою інформаційної системи підприємства, яка збирає, аналізує та надає дані для прийняття рішень, вона дозволяє своєчасно виявити загрози й ініціювати відповідні процеси відновлення. Система раннього попередження використовується для оцінки фінансово-економічного стану підприємства (ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності тощо), а її ефективність значною мірою зумовлюється якістю отриманої інформації.

Як зазначають О. Батрак та І. Тарасенко, «ефективність передкризового управління визначається наявністю системи інформаційного забезпечення, яка дає змогу уловлювати слабкі, але достовірні сигнали про наявність потенційних загроз завдяки постійному моніторингу стану зовнішнього і внутрішнього середовища»[116].

Інформаційна система виявлення і попередження кризи формується із взаємозалежних елементів – збір інформації та її збереження, аналітична обробка даних та прийняття рішень для реалізації превентивних антикризових заходів (рис. 2.2).

Для того, щоб проводити грамотне превентивне антикризове управління, підприємству потрібно змістовно відповісти на низку питань:

- як відреагувати на прогнозоване скорочення/збільшення ринку?
- що можна протиставити зміні тактики конкурента?
- де можна знайти заміну великому постачальнику в разі розриву з ним договірних відносин?
- як відреагувати на зміну структури ринку праці?



Рис. 2.2. Схема інформаційної системи раннього попередження та реагування[117]

[116] Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Випуск 52-1. С. 113.

[117] Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського Національного аграрного університету*, 2020. № 27. С.47.

Отже, в існуючих реаліях підприємство має розробити антикризову інформаційну систему для запобігання кризовій ситуації. Подібна система повинна включати:

- збір, аналіз, оцінку інформації про поточний стан підприємства;
- складання прогнозів та надання керівникам підприємства інформації у вигляді ключових даних про зовнішні фактори та процеси;
- виявлення внутрішніх кризових факторів і процесів.

Така система допоможе менеджерам контролювати поточний стан справ на підприємстві та його становище на ринку, відстежувати негативні тенденції у розвитку та запобігати виникненню кризових ситуацій.

Важливо підкреслити, що основні інструменти кризової діагностики, зокрема експрес-діагностика та моніторинг ключових показників, значною мірою залежать від якості інформаційної бази. Оскільки експрес-діагностика передбачає збір та аналіз даних із різних джерел для виявлення потенційних ризиків, а моніторинг індикаторів дозволяє своєчасно виявити ознаки кризи та вжити необхідних заходів, то ефективність цих методів визначається постійним доступом до масиву достовірної інформації. Одним з основних інструментів у цьому процесі є використання інформаційної бази, що включає як внутрішні, так і зовнішні джерела даних. Своєчасність та надійність даних сприяє ранньому виявленню загроз та розробці стратегій їх пом’якшення, а відсутність або неточність інформації можуть призвести до хибних рішень, що лише загострять кризу. Крім того, результати діагностики кризових явищ можна використовувати для прогнозування майбутніх криз, адже вони допомагають зрозуміти першопричини кризових явищ і фактори, що сприяють їх виникненню.

У системі превентивного антикризового управління діяльності підприємства доцільно розділяти інформаційне забезпечення ранньої діагностики криз на дві інформаційні підсистеми: внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 2.3).

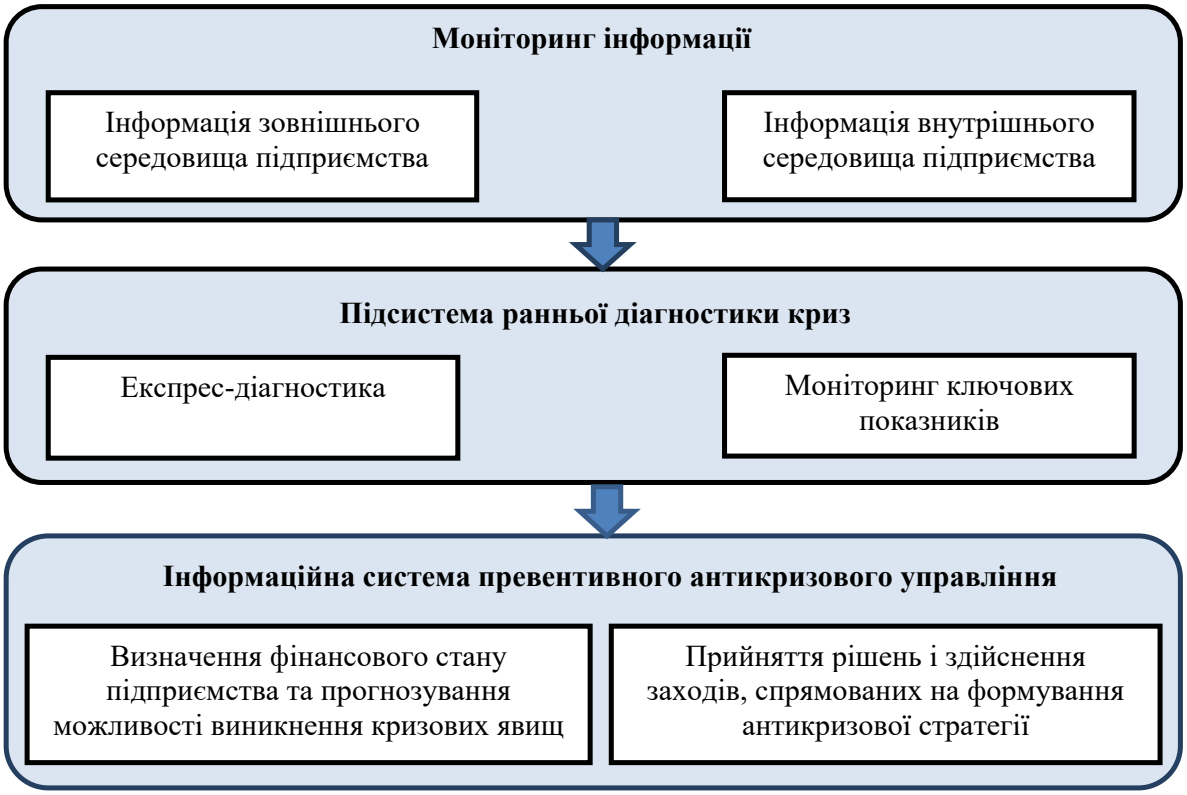


Рис. 2.3. Система діагностики кризових явищ підприємства та її інформаційне забезпечення

Відповідно, для системи діагностування кризових явищ вихідними даними є інформація, отримана як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. В результаті збору такої інформації створюється інформаційна база подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень. Джерела інформації для кожної з підсистем інформаційного забезпечення системи діагностики кризових явищ у діяльності підприємства із зазначенням впливу інформаційної бази на можливість прогнозування майбутніх криз наведені на рис. 2.4.

Як видно з рис. 2.4, якісна інформаційна база, що включає внутрішні та зовнішні джерела даних, є ключовим елементом у процесі передбачення кризових ситуацій. Її ефективне використання дозволяє підприємствам не лише вчасно виявляти загрози, а й створювати стійкі стратегії для забезпечення стабільного розвитку навіть у складних економічних умовах.

Внутрішні джерела інформаційного забезпечення складаються з даних, що формуються в процесі діяльності підприємства і є базовими для ранньої діагностики фінансової неспроможності.

Головним елементом інформаційної бази підприємства, необхідним для проведення оцінки його фінансово-економічного стану, є бухгалтерська (фінансова) звітність, оскільки у ній

найбільш точно відображено процеси, які відбуваються на підприємстві. Згідно з п.1 Р.ІІ НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», «фінансова звітність складається з: балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до фінансової звітності»[118]. Поглиблений аналіз даних певного звіту дозволяє отримати повну інформацію про фінансово-економічний стан підприємства, досягнуті фінансові результати, обґрунтувати причини успіху, виявити причини коливань рівня стабільності та проблемні моменти його діяльності, визначити подальші перспективи.



Рис. 2.4. Складові інформаційного забезпечення діагностики кризових явищ діяльності підприємства

[118] Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

Широке використання бухгалтерської звітності мотивується тим, що це єдине джерело інформації про діяльність підприємства, яка регулярно збирається і доступна користувачам.

Фінансова звітність дозволяє отримати інформацію про:

- фінансові ресурси, обсяги та строки залучення в оборот підприємства власного та залученого капіталу;
- фінансові результати діяльності;
- зміни фінансового стану, джерела фінансування, рух грошових потоків тощо.

Аналіз оборотності активів та оборотного капіталу, а також оцінка здатності підприємства генерувати грошові потоки в майбутньому дозволяє виявити ознаки фінансової неспроможності.

Вищенаведені показники уможливлюють виявлення причин фінансової неспроможності та розробку напрямів поліпшення фінансової ситуації та недопущення кризового стану підприємства.

Інформація бухгалтерського обліку, відображена у фінансовій звітності, має найбільшу питому вагу для здійснення діагностики підприємства. Однак, крім даних, сформованих у системі бухгалтерського обліку, під час аналізу фінансового та економічного стану підприємства активно використовується планова, оперативна, статистична, технічна, технологічна, соціальна та інші види інформації.

Так, дані управлінського обліку відіграють ключову роль в обґрунтуванні рішень щодо управління витратами, бюджетування – тактичного планування та прогнозування основних фінансово-економічних показників. Нормативна нерегламентованість системи управлінського обліку дозволяє подолати проблеми ретроспективності та агрегованості фінансової звітності та розробити і впровадити ефективний інструментарій для отримання релевантної облікової інформації в процесі ранньої діагностики кризових явищ та планування майбутнього розвитку діяльності підприємства.

До інформації оперативного обліку відносять дані про технічний стан основних засобів, рух грошових коштів, достатність матеріально-технічного забезпечення, стан дебіторської та кредиторської заборгованості тощо, необхідної для управління грошовими потоками.

Ефективне використання внутрішньої інформаційної бази дає змогу проводити аналіз фінансового стану підприємства, виявляти потенційні ризики та адаптувати стратегію управління для їх мінімізації.

Зовнішня інформаційна база включає дані, що надходять з навколишнього середовища та впливають на діяльність підприємства. Використання зовнішньої інформаційної бази дає змогу комплексно прогнозувати можливі кризові явища з метою їх недопущення та мінімізації.

Поєднання всіх видів інформації дає змогу сформувати цілісне уявлення про фінансово-господарську діяльність підприємства та здійснити прогноз можливих кризових явищ з метою запобігання їх винекненню. Поєднання внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків дозволяє підприємству:

1) оперативно виявляти внутрішні та зовнішні загрози, прогнозувати можливі кризові явища на основі оцінки зовнішніх тенденцій у поєднанні з внутрішніми показниками аналізу фінансово-господарського стану;
2) оцінювати потенційний вплив кризових явищ зіставленням власного фінансового стану з макроекономічними умовами;
3) використовувати аналітичні дані для формування адаптивних стратегій управління;
4) швидко виявляти негативні зміни та впроваджувати заходи щодо їх подолання.

Інформація в системі бухгалтерського обліку – це результат взаємодії внутрішніх організаційних рішень та зовнішніх регламентів. Проте результативність діагностики кризових явищ безпосередньо визначається якістю, повнотою та достовірністю вхідної інформації, яка використовується в процесі такого аналізу. «Якісна та точна інформація, з погляду Н. В. Котис та В. С. Здреник, відіграє ключову роль у зменшенні негативних наслідків кризи, а також у спрощенні та спрямуванні процесу антикризових заходів і прийняття рішень. Тому важливо, щоб інформація була доступною у критичні моменти, а саме під час ухвалення управлінських рішень. Цінність такої інформації визначається терміновістю, часовою специфікою та умовами її використання»[119]. Для якості інформації критично важливі правильне формування облікової політики, дотримання законодавства, технічне забезпечення та професіоналізм обліковців.

[119] Котис Н. В. Здреник В. С. Інформаційно-комунікаційний супровід антикризового управління. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024. №10. URL : https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/138.

Якісна, достовірна інформація бухгалтерської звітності, використовувана методика та рівень аналітичних досліджень, професіоналізм менеджерів, які приймають управлінські рішення щодо недопущення кризового стану підприємства, визначають якість фінансового аналізу. На основі даних аналізу фінансового та економічного стану підприємства розробляються майже всі напрями його фінансової та економічної політики, а ефективність прийняття управлінських рішень залежить від того, наскільки ефективно здійснено аналіз.

При розробці інформаційного забезпечення для ранньої діагностики кризового стану підприємства важливо враховувати цілі її проведення, оскільки необхідно точно визначити сукупний обсяг необхідної для аналізу кількісної та якісної інформації.

Процес формування облікової інформації проходить за певними етапами. Для розуміння, як саме створюється облікова інформація – від фіксації господарських операцій до складання звітності, – розглянемо зв'язок етапів формування бухгалтерської інформації з елементами методу бухгалтерського обліку (рис. 2.5).

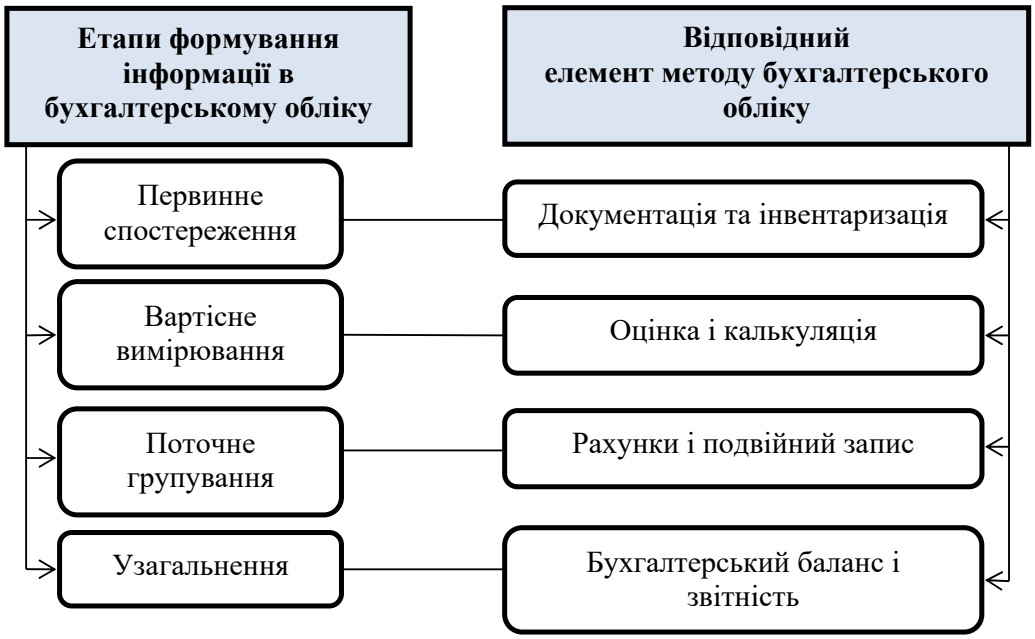


Рис. 2.5. Відповідність між основними етапами бухгалтерського обліку та елементами його методу в системі формування інформації[120]

[120] Крисоватий А. І., Панасюк В. М., Мельничук І. В. Бухгалтерський облік та оподаткування : підручник / за заг. ред. проф. А. І. Крисоватого та проф. В. М. Панасюк. Тернопіль: ЗУНУ. В-во «Економічна думка». 2024. С. 64.

Елементи методу бухгалтерського обліку не ізольовані, вони пов'язані з послідовними етапами формування інформації. Такий підхід забезпечує цілісність, достовірність і аналітичну цінність бухгалтерської інформації, «бо саме її сутність коригує напрям прийняття управлінських рішень»[121].

В умовах комп'ютеризації облікових процесів реалізація системою бухгалтерського обліку функцій з інформаційного забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання вимагає вдосконалення методологічної бази бухгалтерського обліку.

В. І. Кузь пропонує «модифікацію методів бухгалтерського обліку за процедурним підходом» та їх розгляд «за наступним змістом: первинне документальне та недокументальне спостереження; альтернативне вартісне вимірювання; пооб'єктне групування (без використання бухгалтерських рахунків); узагальнення на вимогу; вибір облікової політики (моделювання облікової системи)»[122].

Сьогодні облікова система, як система одержання, обробки, збереження та передачі облікової інформації, розглядається як основний елемент інформаційного забезпечення системи управління підприємством. У системі бухгалтерського обліку впорядковується збір та обробка виробничо-господарської та фінансової інформації, а також забезпечується її передавання користувачам для прийняття рішень. В умовах кризи опрацювання інформації бухгалтерського обліку повинно забезпечити своєчасне реагування на зміни у виробничо-господарській діяльності суб'єкта господарювання та сприяти зниженню ризику зниження його стійкості, фінансової дестабілізації тощо. Завчасно сформовані та прийняті на основі бухгалтерського обліку (зокрема, управлінського) рішення, на думку С. Скрипник та ін., «відіграють ключову роль не лише в контексті підтримки бізнес-активності, а і збереження господарюючого суб'єкта як учасника ринкових відносин»[123].

---

[121] Гоголь М. М. Сучасний стан та тенденції розвитку бухгалтерського обліку в управлінні підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2021. Випуск 39. С.38.

[122] Кузь В.І. Розвиток теорії та методології бухгалтерського обліку в контексті забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. *Вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету*. Серія: Економічні науки. Чернівці: БДФЕУ, 2013. №2(25). С.214.

[123] Скрипник С., Костенко Ю., Курей О. Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск 49. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32.

Власне, вітчизняна економіка вже давно орієнтована на євроінтеграцію, а механізми ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності постійно вдосконалюються й зазнають трансформацій. Водночас значення бухгалтерського обліку в інформаційному забезпеченні запобігання економічним кризам стало особливо помітним лише у складні періоди для суб'єктів господарювання., коли «інформація продовжує набувати особливої цінності, а вміння її аналізувати дозволяє фахівцям формувати стратегію і тактику діяльності»[124].

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища та зростання невизначеності бухгалтерський облік, як інформаційна система, переходить у площину аналітико-прогностичного забезпечення управління підприємством, тому потребує розширення його функціональності та збільшення виконуваних завдань. Його функції формують комплексну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, забезпечення економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Отже, функціональна корисність бухгалтерського обліку є основою забезпечення запитів менеджменту підприємства.

На основі аналізу літературних джерел щодо класифікації функцій бухгалтерського обліку можна зробити висновок, що найпоширенішими серед науковців (В. М. Панасюк, Є. К. Ковальчук, І. В. Мельничук, Н. В. Мужевич[125]; Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко[126]; Н. Д. Маслій[127]; М. Проданчук[128]) є такі функції: інформаційна, контрольна, аналітична та оцінювальна.

Т. М. Ковальчук та І. І. Никифорак[129] виділяють також прогнозну та комунікаційну функції.

В. М. Краєвський, О. П. Колісник, Н. В. Гуріна[130] та А. І. Крисоватий, В. М. Панасюк, І. В. Мельничук[131], окрім вищеназваних

---

[124] Там само.

[125] Панасюк В. М., Ковальчук Є. К., Мельничук І. В., Мужевич Н. В. Бухгалтерський облік: від знань до компетентностей: навчальний посібник. Тернопіль, 2020. С.25.

[126] Синиця Т.В., Осьмірко І.В. Бухгалтерський облік: теоретичні основи, організація та оптимізація облікових процесів: Навчальний посібник. Харків : Поліграфія «Влавке», 2016. С.20.

[127] Маслій Н. Д. Бухгалтерський облік : навч.-метод. посіб. Одеса : Астропринт, 2017. С.10.

[128] Проданчук М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку в управлінні бізнесом. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 3. С.119.

[129] Ковальчук Т. М., Никифорак І. І. Облік і аудит : навч. посібник / за ред. Т.М. Ковальчук. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. С.32.

функцій бухгалтерського обліку, називають ще й управлінську, яка забезпечує менеджмент економічною інформацією для прийняття управлінських рішень. Проте, не погоджуючись із цією позицією та підтримуючи точку зору М. А. Проданчука, вважаємо, що «облік не здійснює управління, а є лише однією із функцій управлінської системи, а процеси забезпечення користувачів інформацією про діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень реалізує інформаційна функція»[132].

Враховуючи пріоритетність функцій бухгалтерського обліку в розвитку бізнесу, на думку М. А. Проданчука, їх слід «класифікувати відповідно до інформаційних запитів системи управління», в результаті чого автор виокремлює функції: контрольну, інформаційну, аналітичну, оцінювальну, комунікаційну, науково-пізнавальну, прогностичну й планову та пропонує «ввести вартісно-орієнтовану функцію, функцію збереження капіталу та економічної безпеки бізнесу»[133].

Функції бухгалтерського обліку в сучасних умовах набувають нового змісту. До «класичних» (інформаційної, контрольної та аналітичної) додаються нові функції, оскільки облік поєднує законодавчо визначені вимоги, методологічні основи відображення економічних процесів та практичні потреби управління. З цього приводу В. М. Жук наголошує, що «затребуваність у нових функціях доцільна, коли ми говоримо про інститут бухгалтерського обліку і його місце не тільки в управлінні, а в набагато більшому розумінні – про його роль у соціально-економічному просторі, яка визначається інституційними факторами»[134] і виокремлює відповідні інституціональній функціональній затребуваності бухгалтерського обліку такі інституціональні функції: біхевіористичні, екологічні, соціальні тощо[135].

---

[130] Краєвський В. М., Колісник О. П., Гуріна Н. В. та ін. Фінансовий облік : навчальний посібник. Ірпінь : Державний податковий університет, 2022. С.12.

[131] Крисоватий А. І., Панасюк В. М., Мельничук І. В. Бухгалтерський облік та оподаткування : підручник / за заг. ред. проф. А. І. Крисоватого та проф. В. М. Панасюк. Тернопіль: ЗУНУ. В-во «Економічна думка». 2024. С.57.

[132] Проданчук М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку в управлінні бізнесом. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 3. С.116.

[133] Там само. С.119.

[134] Жук В. М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку. *Економіка АПК*, 2016. № 6. С.75.

[135] Там само.

Функції бухгалтерського обліку взаємопов'язані й утворюють комплексний механізм, що забезпечує не лише відображення минулих операцій, а й підтримку ефективного управління, контроль за ресурсами, прогнозування майбутнього розвитку та захист економічних інтересів підприємства. У сучасних умовах вони дедалі більше інтегруються з аналітичними та інформаційними технологіями, а процес аналітико-прогностичного забезпечення управління підприємством набуває особливого значення у контексті ранньої діагностики кризових явищ, коли завчасне виявлення негативних тенденцій дозволяє мінімізувати їх наслідки або повністю запобігти фінансовій дестабілізації.

Розглянемо напрями розвитку функцій бухгалтерського обліку в системі забезпечення ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розвиток функцій бухгалтерського обліку в антикризовій системі

№ п/п	Функція бухгалтерського обліку	Трансформація змісту функції у контексті ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві
1	Інформаційна	Традиційно інформаційна функція полягала у формуванні достовірних і своєчасних даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів. У контексті ранньої діагностики криз вона розширюється до створення інтегрованих інформаційних потоків, що включають не лише фінансові показники, а й показники нефінансової звітності. Такий підхід дозволяє формувати багатовимірну картину фінансового стану, операційної та стратегічної стабільності, рівня економічної безпеки підприємства тощо.
2	Контрольна	Контроль у бухгалтерському обліку еволюціонує від постфактум-перевірки господарських операцій до безперервного моніторингу ключових індикаторів фінансової безпеки. Використання сучасних облікових інформаційних систем дає змогу в режимі реального часу відстежувати відхилення від нормативів, ідентифікувати перші ознаки настання неплатоспроможності, зниження ліквідності, зростання рівня кредиторської (дебіторської) заборгованості тощо.

№ п/п	Функція бухгалтерського обліку	Трансформація змісту функції у контексті ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві
3	Аналітична	Аналітична функція набуває особливого значення як основа для виявлення кризових тенденцій. На основі облікових даних проводиться аналіз фінансових коефіцієнтів, динаміки доходів і витрат, маржинальності та рентабельності та ін. Поєднання бухгалтерської інформації з інструментами економетричного моделювання дозволяє виявляти приховані закономірності та прогнозувати фінансові ризики.
4	Оцінювальна	В умовах ризику кризи зростає роль переоцінки активів та зобов'язань, аналізу їх ліквідності та реальної вартості. Облікова система, що орієнтована на раннє попередження криз, повинна враховувати не лише історичну, але й справедливу (ринкову) вартість майна, що підвищує адекватність управлінських рішень.
5	Прогностична (прогнозна)	Прогнозування на основі облікових даних стає одним із ключових інструментів антикризового управління. Моделювання сценаріїв розвитку підприємства, оцінка чутливості до змін зовнішнього середовища та розрахунок точки беззбитковості у різних умовах дають змогу керівництву готувати адаптивні стратегії. Цифровізація та інтеграція бухгалтерського обліку з інформаційними системами бізнес-аналітики створює умови для використання прогнозних алгоритмів і штучного інтелекту. Це підвищує точність оцінки ймовірності настання кризових явищ, зокрема у сфері ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності.
6	Комунікаційна	Розширення інформаційних потоків, інтеграція фінансових та нефінансових показників дозволяє формувати цілісну картину стану підприємства, що зумовлює появу нових каналів комунікації між бухгалтерією, менеджментом, власниками та зовнішніми користувачами. Через якісно організовану систему передачі та обміну інформацією в умовах цифровізації облікових процесів забезпечується можливість своєчасного реагування на внутрішні й зовнішні загрози.

№ п/п	Функція бухгалтерського обліку	Трансформація змісту функції у контексті ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві
7	Захисна	Документальне підтвердження операцій зберігає свою значущість, але доповнюється забезпеченням прозорості фінансових потоків, що унеможливлює маніпуляції даними та приховування ризиків. Це посилює довіру користувачів облікової інформації й сприяє ухваленню рішень, спрямованих на мінімізацію загроз.
8	Регулювальна	Регулювальна функція бухгалтерського обліку у сучасних умовах економічної нестабільності та високої динаміки зовнішнього середовища забезпечує гармонізацію господарських процесів із законодавчими вимогами, внутрішніми нормативами та стратегічними цілями підприємства. Її значення полягає у створенні нормативно-інформаційного підґрунтя для своєчасного реагування на відхилення у фінансово-господарській діяльності. Дотримання нормативно-правових вимог у кризових умовах є не лише юридичним обов'язком, а й фактором збереження репутаційного капіталу підприємства.

Отже, функції бухгалтерського обліку розвиваються від фіксації фактів до активної участі у формуванні управлінських рішень щодо запобігання та подолання криз.

Систему бухгалтерського обліку формує сукупність фундаментальних положень, які, еволюціонуючи та змінюючись упродовж історичного розвитку, утворили комплекс основних принципів бухгалтерського обліку. Як наголошують Н. Л. Правдюк та ін., «принципи обліку є вихідною базою та вектором прийняття рішення, якими повинен керуватися бухгалтер в обліковій практиці, коли чинні нормативні акти не дають конкретної відповіді щодо повного, правдивого та неупередженого відображення того чи іншого факту господарського життя суб'єкта господарювання»[136].

О. Ю. Широкопояс зазначає: «Принципи в бухгалтерському обліку проявляються як на рівні теорії – основоположні вимоги до

[136] Правдюк Н. Л., Коваль Л. В., Коваль О. В. Організація процесу формування облікової інформації для прийняття управлінських рішень: теорія, методологія, практика: Монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. С.54.

бухгалтерського обліку в частині методології, так і практики, зокрема в частині регулювання бухгалтерського обліку»[137]. Основною метою використання принципів є «врегулювання варіативності бухгалтерського обліку»[138].

Принципи бухгалтерського обліку – основа формування низки фундаментальних правил відображення фактів господарського життя підприємств.

Саме застосування задекларованих принципів і методів бухгалтерського обліку істотно впливає на процеси господарської діяльності економічних суб'єктів, обчислення фінансових результатів, ціноутворення та, відповідно, розкриття інформації у фінансовій звітності. Тому вони закріплені законодавчо й повинні забезпечувати єдині підходи до ведення обліку та складання звітності.

Зауважимо, що, згідно з п.2 Р.І НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», «принцип бухгалтерського обліку – правило, яким слід керуватися при вимірюванні, оцінці та реєстрації господарських операцій і при відображенні їх результатів у фінансовій звітності»[139]. Водночас, у Р.ІІІ НП(С)БО 1 «Якісні характеристики фінансової звітності та принципи її складання» мова йде про принципи формування фінансової звітності, що не повністю корелює з формулюваннями, закріпленими у ст. 4 Р.І Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV, де застосовується виключно словосполучення «принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності»[140].

Окрім того, паралельний аналіз назви та сутності принципів бухгалтерського обліку, наведених у НП(С)БО 1 та Законі України № 996-XIV, свідчить про їх певну невідповідність (табл. 2.2).

Розглянемо особливості застосування принципів, задекларованих Законом України № 996, в контексті використання облікової інформації в системі забезпечення ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві.

---

[137] Широкопояс О. Ю. Організація ведення бухгалтерського обліку послуги у сфері безпеки бізнесу. *Економічний простір*, 2020. № 157. С.113.

[138] Там само.

[139] Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

[140] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16. 07.1999 р. № 966-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

Таблиця 2.2

Сутність принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності відповідно до Закону України №996[141] та НП(С)БО 1[142] : порівняльний аспект

№ п/п	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996 (стаття 4 Розділу І)	Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (п.6 Розділу ІІІ)
1	Повне висвітлення	
	Фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій та подій, здатних вплинути на рішення, що приймаються на її основі.	Фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки операцій та подій, яка може вплинути на рішення, що приймаються на її основі.
2	Автономність	
	Кожне підприємство розглядається як юридична особа, відокремлена від її власників, у зв'язку з чим особисте майно та зобов'язання власників не повинні відображатися у фінансовій звітності підприємства.	Кожне підприємство розглядається як юридична особа, що відокремлена від власників; тому особисте майно і зобов'язання власників не повинні відображатись у фінансовій звітності підприємства.
3	Послідовність	
	Постійне (з року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики можлива лише у випадках, передбачених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, міжнародними стандартами фінансової звітності та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку у державному секторі, і повинна бути обґрунтована та розкрита у фінансовій звітності.	Постійне (із року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики повинна бути обґрунтована і розкрита у фінансовій звітності.

[141] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16. 07.1999 р. № 966-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

[142] Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

№ п/п	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996 (стаття 4 Розділу І)	Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (п.6 Розділу ІІІ)
4	Безперервність	
	Оцінка активів та зобов'язань підприємства здійснюється виходячи з припущення, що його діяльність буде тривати й надалі.	Передбачає оцінку активів і зобов'язань підприємства, виходячи з припущення, що його діяльність триватиме далі
5	Нарахування	
	Доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів.	Доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення незалежно від часу надходження або сплати грошових коштів (грошей)
6	Превалювання сутності над формою	
	Операції обліковуються відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми.	Операції повинні обліковуватись відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми;
7	Єдиний грошовий вимірник	
	Вимірювання та узагальнення всіх господарських операцій підприємства у його фінансовій звітності здійснюються в єдиній грошовій одиниці.	Передбачає вимірювання та узагальнення всіх операцій підприємства у його фінансовій звітності в єдиній грошовій одиниці.
8	Інші принципи, визначені міжнародними стандартами або національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, або національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в державному секторі залежно від того, які з наведених стандартів застосовуються підприємством.	*Періодичності*
		Припускає розподіл діяльності підприємства на певні періоди з метою складання фінансової звітності.
9		*Історичної (фактичної) собівартості*
		Визначає пріоритет оцінки активів, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання.
10		*Обачності*
		Методи оцінки, що застосовуються в бухгалтерському обліку, повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства.

Принцип повного висвітлення, закріплений у Законі України № 996 та НП(С)БО 1, передбачає розкриття у фінансовій звітності та примітках до неї суттєвої та доречної інформації про фінансовий стан і результати господарської діяльності підприємства та надання її зацікавленим користувачам. Але слід врахувати, що сьогодні підприємства складають і подають не тільки фінансову, але й нефінансову звітність. Відповідно «інформація не повинна обмежуватись лише цифровим вираженням»[143].

Ми погоджуємся з точкою зору С. Ф. Голова, який наголошує, що «цей принцип не забезпечується лише на основі даних бухгалтерського обліку внаслідок його обмеження ретроспективною інформацією у грошовому вимірнику. Тому замість принципу повного висвітлення у системі обліку слід застосовувати принцип репрезентативності. Принцип репрезентативності означає, що облікова інформація, надана користувачам, має найкращим чином відображати властивості актуальної інформаційної сукупності»[144].

Практична реалізація принципу репрезентативності означає, що дані обліку й аналізу повинні відображати не лише основні показники фінансового стану та результатів діяльності підприємства, але й тримані вибірковим шляхом дані: умовні зобов'язання, динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості, зміни в обсягах продажів, структуру витрат, рівень ліквідності та інші критично важливі параметри, які можуть стати факторами ризику.

З позиції впливу генерування інформації та її використання для ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві зазначений принцип відіграє подвійну роль:

- *інформаційно-аналітичну.* Повне висвітлення забезпечує менеджмент, власників та інших стейкхолдерів достовірною та вичерпною інформацією, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції: зростання фінансового важеля, зменшення обігового капіталу, зниження рентабельності операційної діяльності тощо;

- *прогностичну.* Наявність детальної та комплексної облікової інформації створює базу для моделювання можливих сценаріїв

[143] Лазаришина І. Д, Павелко О. В. Принципи бухгалтерського обліку та їх адаптація до потреб обліку фінансових результатів будівельних підприємств. *Біоекономіка та аграрний бізнес*, 2019. 10 (2). С. 68.

[144] Голов С. Ф., Голубка Я. В., Костюченко В. М., Чижевська Л. В. Теорії та методи бухгалтерського обліку : підручник. Житомир : Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. С.418.

розвитку подій та оцінки «запасу фінансової міцності» підприємства, що критично важливо для запобігання кризовому стану.

Ігнорування принципу повного висвітлення або вибіркове розкриття даних призводить до суттєвого викривлення інформаційної бази, на якій ґрунтуються управлінські рішення. К. Безверхий із цього приводу наголошує, що «неповне висвітлення може зробити обліково-звітну інформацію хибною або дезорієнтуючою, а звідси є ненадійною та недосконалою з точки зору її доречності»[145]. У такому випадку ризик запізнілої реакції на кризові сигнали значно зростає, що може спричинити поглиблення фінансової нестабільності та ускладнити впровадження ефективних антикризових заходів.

Принцип автономності передбачає, що підприємство розглядається як самостійна економічна одиниця, відокремлена від його власників, засновників та інших суб'єктів господарювання. Це означає, що в обліку відображаються лише ті операції, які безпосередньо стосуються діяльності підприємства, а особисті доходи, витрати та зобов'язання власників не включаються до його фінансової звітності.

З погляду С. Ф. Голова та ін., дотримання цього принципу дозволяє досягти чіткого визначення сфери підзвітності кожного конкретного суб'єкта господарювання. Відокремлені підрозділи підприємства (філії, відділення) можуть складати власні фінансові звіти, проте показники їх діяльності включають до фінансової звітності підприємства як юридичної особи. Аналогічно, материнське підприємство та його дочірні компанії є окремими юридичними особами, але за звітний період формується консолідована фінансова звітність, яка об'єднує активи, зобов'язання, витрати, доходи та інші показники діяльності цих підприємств як єдиної економічної одиниці. При обмеженні облікової одиниці групою контрольованих підприємств втрачається можливість оцінки реального конкурентного потенціалу бізнесу, оскільки він, власне, зумовлений взаємовигідними зв'язками з партнерами. Відповідно, доцільно розширити сферу консолідації фінансової звітності шляхом переосмислення поняття «економічна одиниця» та вдосконалення методів консолідації. Як зазначає С. Ф. Голов, «при складанні звітності слід виходити з принципу релевантної

[145] Безверхий К. Принципи бухгалтерського обліку та їх вплив на обліково-звітну інформацію підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2012. №6(39). С.83.

(доречної) сукупності», який «означає, що звітність підприємства може відображати інформацію про окремі складові (сегменти) підприємства, діяльність підприємства в цілому, діяльність кількох підприємств тощо, яка є актуальною для конкретних користувачів»[146].

Протилежної точки зору дотримується К. Безверхий, який стверджує, що ідея принципу автономності «полягає в тому, щоб підкреслити та відобразити в бухгалтерському обліку юридичну самостійність підприємства як суб'єкта господарських відносин і, відповідно, суб'єкта бухгалтерського обліку від осіб, які є його учасниками (засновниками)»[147]. Принцип автономності, як наголошує К. Безверхий, «передбачає включення в актив балансу тільки власного майна підприємства, який дозволяє найбільшою мірою задовольнити інтереси кредиторів підприємства як користувачів звітності»[148]. Відповідно, згідно з принципом автономності, кожна господарська (економічна) одиниця повинна вести власний фінансовий облік та складати фінансову звітність.

У контексті застосування інформації бухгалтерського обліку з метою ранньої діагностики кризових явищ підприємства принцип автономності має важливе значення з кількох причин:

- по-перше, чітке розмежування фінансових потоків. Завдяки дотриманню автономності забезпечується прозорість облікової інформації, що дозволяє точно визначити реальний фінансовий стан підприємства без впливу особистих чи сторонніх операцій. Це дає можливість своєчасно виявляти негативні тенденції, наприклад, зменшення ліквідності чи зростання боргового навантаження;

- по-друге, достовірність показників для аналізу. Окреме ведення обліку підприємства створює надійну інформаційну базу для розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів (рентабельності, оборотності, платоспроможності), що є індикаторами при наближенні до кризового стану;

- по-третє, можливість об'єктивного прогнозування. Коли облікові дані не «змішані» з показниками інших суб'єктів, менеджмент отримує чисту інформацію для фінансового моделювання, розрахунку точки беззбитковості та оцінки «запасу фінансової міцності».

---

[146] Голов С. Ф., Голубка Я. В., Костюченко В. М., Чижевська Л. В. Теорії та методи бухгалтерського обліку : підручник. Житомир : Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. С.412.

[147] Безверхий К. Принципи бухгалтерського обліку та їх вплив на обліково-звітну інформацію підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2012. №6(39). С.83.

[148] Там само.

Порушення принципу автономності, зокрема включення до облікових даних особистих операцій власників або взаємозалежних підприємств, спотворює фінансову картину, ускладнює виявлення ранніх сигналів кризи та призводить до прийняття неефективних управлінських рішень.

Принцип послідовності, задекларований Законом України № 996[149] та НП(С)БО 1[150], передбачає, що облікова політика підприємства повинна бути незмінною, чим забезпечується зіставність облікових даних та показників фінансової звітності за різні звітні періоди.

Проте сучасні умови господарювання вимагають від керівництва підприємства підлаштовування під зміни бухгалтерського та податкового законодавства шляхом модифікації власної облікової політики. Крім того, багато підприємств переходять на міжнародні стандарти обліку та звітності. Відповідно, у Законі України № 996 зазначено, що «зміна облікової політики можлива лише у випадках, передбачених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, міжнародними стандартами фінансової звітності та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку у державному секторі, і повинна бути обґрунтована та розкрита у фінансовій звітності»[151].

Слід зауважити, що принцип послідовності є одним із ключових фундаментальних положень бухгалтерського обліку, дотримання якого передбачає незмінність облікової політики підприємства, сталість методів ведення обліку і складання фінансової звітності. Це унеможливлює викривлення результатів аналізу через зміни облікових методичних підходів і дозволяє користувачам інформації – як внутрішнім, так і зовнішнім – отримувати однорідні дані, порівнювати фінансові та економічні показники у часовому розрізі, виявляти відхилення від запланованих значень та фіксувати ранні сигнали фінансової нестабільності.

---

[149] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16. 07.1999 р. № 966-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

[150] Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

[151] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16. 07.1999 р. № 966-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

Це має особливе значення для своєчасного виявлення негативних тенденцій та потенційних кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Зокрема, при виявленні зниження ліквідності, зростання дебіторської заборгованості, падіння рентабельності чи інших негативних змін, можна з упевненістю стверджувати, що вони є наслідком реальних економічних процесів, а не результатом зміни облікових методів. Отже, дотримання принципу послідовності мінімізує ризик хибної інтерпретації даних та підвищує ефективність управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризі.

Принцип безперервності ґрунтується на припущенні, що підприємство продовжуватиме свою діяльність у передбачуваному майбутньому, не маючи намірів або необхідності ліквідації чи суттєвого скорочення обсягів операцій. Це фундаментальне положення облікової політики впливає на формування фінансової звітності, адже оцінка активів і зобов'язань здійснюється, виходячи з їх використання у процесі звичайної діяльності, а не за ліквідаційною вартістю.

Зрозуміло, що будь-яке підприємство під впливом різних причин рано чи пізно може припинити свою діяльність, тобто ліквідуватись. Але ідея принципу безперервності, з точки зору К. Безверхого, «полягає в тому, що при формуванні методології бухгалтерського обліку та складанні звітності не береться до уваги той факт, що діяльність підприємства з часом припиняється, а робиться припущення, що підприємство буде нормально функціонувати (хоча б в найближчому майбутньому), тобто не припинить свою діяльність»[152].

З позиції застосування принципу безперервності в системі забезпечення ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві його роль полягає, по-перше, у створенні методичної основи для порівняння фінансових показників у динаміці, що дає змогу вчасно виявляти відхилення від стабільного розвитку, а по-друге, його порушення (наприклад, при виникненні ознак фінансової неспроможності, значних збитків чи втрати основних ринків збуту) слугує суттєвим сигналом потенційної кризи.

[152] Безверхий К. Принципи бухгалтерського обліку та їх вплив на обліково-звітну інформацію підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2012. №6(39). С.84.

Якщо в процесі аналізу бухгалтерської інформації з'являються підстави сумніватися у здатності підприємства продовжувати діяльність, це безпосередньо впливає на інтерпретацію результатів діагностики. Зокрема, зниження обсягів грошових потоків, різке зростання короткострокових зобов'язань або нестача власного оборотного капіталу в умовах погіршення ринкової кон'юнктури можуть свідчити про високий ризик кризового стану підприємства.

Принцип нарахування передбачає відображення витрат, доходів та результатів господарських операцій у обліку та звітності у момент їх виникнення, а не тоді, коли здійснюється отримання або виплата грошових коштів. Він застосовується, зокрема, при визначенні виручки від реалізації продукції: дохід визнається відразу після відвантаження продукції або надання послуг та виставлення рахунка покупцеві. Момент реалізації продукції та отримання доходу визначається переходом права власності та ризику до покупця, а не фактичним надходженням грошей. Отже, реалізація не завжди означає отримання коштів – вона також включає вимогу до їх сплати (дебіторську заборгованість).

Принцип нарахування передбачає, що виручка визнається лише за умови впевненості у надходженні коштів. Водночас фактична сума доходу може відрізнятися від вартості проданої продукції чи наданих послуг, наприклад, при продажі зі знижкою або при реалізації продукції в кредит, коли оплата очікується у майбутньому.

Ідея принципу нарахування, з точки зору К. Безверхого, якраз і «полягає в тому, щоб розсунути часові рамки обліково-звітної інформації та показати не тільки проведені, але й майбутні грошові потоки підприємства, надаючи тим самим базу для прогнозування відносно майбутнього стану справ підприємства. При обліку за методом нарахування реєструються не тільки грошові операції, але й операції з купівлі в кредит, негрошового обміну, вартісні зміни та перекваліфікація активів або зобов'язань, а також інші операції, події і обставини, не пов'язані з грошовими потоками підприємства поточного звітного періоду, але зумовлюють їх в майбутньому»[153].

У системі ранньої діагностики кризових явищ дотримання принципу нарахування відіграє ключову роль, оскільки забезпечує повноту та своєчасність відображення економічної реальності

[153] Безверхий К. Принципи бухгалтерського обліку та їх вплив на обліково-звітну інформацію підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2012. №6(39). С.85.

діяльності підприємства. Завдяки цьому можна аналізувати не лише фактичні грошові потоки, а й майбутні зобов'язання та очікувані доходи, що дозволяє прогнозувати фінансовий стан з випередженням у часі. Зокрема, навіть при позитивному сальдо грошових коштів підприємство може перебувати у зоні ризику, якщо в обліку вже накопичилися значні нараховані, але не сплачені зобов'язання, або якщо доходи суттєво зменшуються порівняно з попередніми періодами. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, резервів сумнівних боргів, нарахованих відсотків тощо дає змогу виявити приховані загрози задовго до того, як вони перетворяться на явну кризу.

Принцип превалювання сутності над формою означає, що господарські операції повинні відображатися в бухгалтерському обліку відповідно до їх економічної сутності, а не лише юридичної форми. Це означає, що при формуванні облікової інформації пріоритет надається реальному економічному змісту подій та угод, навіть якщо їх правова «оболонка» виглядає інакше.

«Дотримання принципу пріоритету сутності над формою, на думку К. Безверхого, засноване на тезах, що отримання інформації про економічні характеристики фінансового стану підприємства для її користувачів є пріоритетнішим, аніж володіння інформацією про його юридичні характеристики»[154]. Цієї ж точки зору дотримується С. Ф. Голов, наголошуючи, що принцип превалювання сутності над формою «застерігає від абсолютизації юридичного трактування подій та операцій, які відображаються в бухгалтерському обліку, оскільки сутність операцій та інших подій не завжди випливає з їхньої юридичної (або встановленої) форми»[155].

Загалом, доктрина «превалювання сутності над формою», як зазначає Є. А. Курілов, «це підхід до кваліфікації фактів господарських операцій, при якому відповідальна посадова особа (бухгалтер), приймаючи рішення про відображення операції або події, має насамперед керуватися економічною сутністю відображуваного факту, а не його юридичним оформленням, і у разі наявності протиріч між ними надати перевагу сутності, а не формі. За цією концепцією контролюючі органи мають оцінювати рішення,

[154] Там само. С.87.

[155] Голов С. Ф., Голубка Я. В., Костюченко В. М., Чижевська Л. В. Теорії та методи бухгалтерського обліку : підручник. Житомир : Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. С.415.

прийняті платником податків щодо кваліфікації проведених господарських операцій, та їх вплив на податкові зобов'язання»[156]. Водночас, практична реалізація принципу превалювання сутності над формою має певні складнощі, зокрема: діалектика форми та сутності (змісту), документальність обліку, суб'єктивність, декларативність.

У контексті застосування інформації бухгалтерського обліку з метою ранньої діагностики кризових явищ підприємства принцип превалювання сутності над формою має важливе значення, адже дозволяє уникнути викривлення фінансової картини через формальне дотримання контрактних чи правових конструкцій, які можуть приховувати реальні ризики. Дотримання цього принципу дозволяє виявляти приховані зобов'язання, нестандартні форми фінансування, ризикові позабалансові операції та інші фактори, що можуть стати джерелом фінансової нестабільності.

У сукупності принципів, які визначають порядок відображення господарських операцій, формування фінансової звітності та використання облікових даних у процесі прийняття рішень, декларованих Законом України № 996 та НП(С)БО 1, важливу роль відіграє принцип єдиного грошового вимірника, сутність якого полягає в тому, що «вимірювання та узагальнення всіх господарських операцій підприємства у його фінансовій звітності здійснюються в єдиній грошовій одиниці»[157]. Принцип забезпечує уніфікацію різнорідних економічних показників у єдиній вимірювальній категорії – національній грошовій одиниці, що створює передумови для їх порівняння, інтеграції та комплексного аналізу.

Підприємства ведуть бухгалтерський облік і складають фінансову звітність у грошовій одиниці України. Проте сучасні реалії зумовили, і це зазначено у ст.5 Закону України № 996, що «на вимогу користувачів фінансова звітність може бути додатково перерахована в іноземну валюту»[158].

Крім того, у умовах глобальних змін, коли зростає потреба у формуванні різноманітної інформації та її відображенні у

---

[156] Курілов Є. А. Впровадження доктрин «превалювання сутності над формою» та «ділової мети» у вітчизняних правилах трансфертного ціноутворення. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021. Том 2. № 6. С.87.

[157] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16. 07.1999 р. № 966-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

[158] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16. 07.1999 р. № 966-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

фінансовій і нефінансовій звітності, з'являється необхідність надавати користувачам дані про результати діяльності підприємства в різних вимірниках.

Ми погоджуємось із позицією С. Ф. Голова щодо модифікації принципу єдиного грошового вимірника у принцип збалансованості грошових і негрошових вимірників. Розкриваючи сутність запропонованого принципу, автор зазначає, що «для відображення предмета бухгалтерського обліку на різних рівнях управління і в різних формах звітності слід застосовувати комплекс різноманітних вимірників, які дають змогу сформувати актуальну інформаційну сукупність»[159].

Модифікація принципу єдиного грошового вимірника у принцип збалансованості грошових і негрошових вимірників означатиме відхід від абсолютної монополії грошової оцінки в обліковій системі та фінансовій звітності. Сучасні види фінансової та нефінансової звітності повинні інтегрувати якісні, кількісні й натуральні показники, які матимуть рівнозначну аналітичну вагу з фінансовими даними.

Грошові вимірники не завжди здатні адекватно передати важливі нефінансові показники ефективності діяльності підприємства (рівень кваліфікації персоналу, стан обладнання, рівень задоволеності клієнтів, репутаційний капітал тощо), тому застосування принципу збалансованості грошових і негрошових вимірників дозволить включати негрошові вимірники та враховувати нефінансові ризики, які можуть стати «тригерами» кризи.

У системі забезпечення ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві слід врахувати, що деякі ознаки майбутніх проблем виявляються раніше у нефінансових індикаторах, наприклад, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, втрата частки ринку. Баланс грошових і негрошових показників дає змогу побачити кризові тенденції ще до того, як вони позначаться на фінансових результатах.

У сучасних умовах значна частина вартості підприємства формується за рахунок інтелектуального капіталу, бренду та технологічних компетенцій, які складно адекватно оцінити у грошовому еквіваленті. Збалансований підхід дозволить краще відображати ці активи у звітності. Окрім того, поєднання грошових

[159] Голов С. Ф., Голубка Я. В., Костюченко В. М., Чижевська Л. В. Теорії та методи бухгалтерського обліку : підручник. Житомир : Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. С.417.

та негрошових вимірників відповідає концепції ESG-звітності (Environmental, Social, Governance), де важлива не лише прибутковість, а й вплив на довкілля, соціальна відповідальність та якість корпоративного управління.

Вищенаведений розгляд сутності принципів бухгалтерського обліку дозволяє наголосити на необхідності внесення змін до НП(С)БО 1. Зокрема, доцільно визнати принципи періодичності, історичної (фактичної) собівартості та обачності такими, що втратили регуляторну функцію; уточнити формулювання назви принципів автономності, повного висвітлення та єдиного грошового вимірника; а також об'єднати поняття «принцип бухгалтерського обліку» та «принцип складання фінансової звітності» в єдину уніфіковану термінологічну категорію – «принцип бухгалтерського обліку та фінансової звітності». Сфери бухгалтерського обліку та фінансової звітності тісно пов'язані, оскільки фінансова звітність формується на основі даних бухгалтерського обліку та є однією з його цілей. Тому принципи цих двох сфер мають узгоджуватись між собою, щоб забезпечити досягнення цілей кожної з них.

Дотримання принципів бухгалтерського обліку є необхідною умовою формування якісної та достовірної облікової інформації, яка забезпечує комплексне бачення фінансово-економічних процесів, здатна виконувати роль надійного інструменту в системі ранньої діагностики кризових явищ і сприяти своєчасному впровадженню антикризових заходів.

Отже, сучасний бухгалтерський облік не лише забезпечує інформаційну підтримку управління на всіх рівнях – від підприємств до державних органів, але й здатний сигналізувати про економічні кризи та пропонувати шляхи їх подолання. Він створює умови для ефективного виявлення та протидії різним загрозам і виходить за межі класичних підходів, перетворюючись на інтегровану платформу, яка надає підприємству інструменти для прогнозування, запобігання та подолання кризових ситуацій.

Розвиток функцій та принципів бухгалтерського обліку відіграє ключову роль у формуванні достовірної, релевантної, прогностичної та захищеної інформації, яка забезпечує своєчасне виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства і є основою ранньої діагностики кризових явищ, економічної безпеки підприємства та стабільності бізнесу.

Михалків А. А.
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

2.2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ МСФЗ ЯК ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах нестабільної економічної ситуації підприємства чимраз частіше зіштовхуються з необхідністю впровадження антикризового управління. Одним із ключових інструментів такого управління є бухгалтерський облік, який забезпечує достовірну інформаційну базу для прийняття рішень. У цьому контексті трансформація обліку відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) виступає не лише вимогою регуляторів чи інвесторів, а й ефективним інструментом кризового реагування.

Сучасні умови розвитку та трансформація економічних відносин, пов’язані з процесом інтеграції у Світову економіку, ускладненням та глобалізацією економічних, політичних і господарських зв'язків, зумовили процес вдосконалення існуючих підходів до підприємств облікових процедур. Реалії сьогодення такі, що сучасні підприємства повинні задовольняти умови гнучкості, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, бути здатними перебудовувати не тільки власну організаційну структуру, але й структуру продукції, яка випускається. Це вимагає від менеджменту компанії швидкого реагування щодо прийняття управлінських рішень.

Зміни, внесені в національне законодавство в частині регулювання бухгалтерського обліку, дають змогу використовувати положення МСФЗ під час ведення обліку за національними стандартами. Незважаючи на зближення національних положень з міжнародними, підприємства все ще змушені складати два види звітності: за НП(С)БО і за МСФЗ. У зв’язку з цим зростає інтерес до процесу трансформації звітності з національних стандартів у міжнародні. О. В. Харламова[160] зауважує, що «єдиної методики

[160] Харламова О. В. Фінансова звітність за міжнародними стандартами: методологія формування та практика імплементації в Україні : монографія. Харків : Лідер, 2015. 372 с.

трансформації звітності не існує, кожна організація самостійно вибирає ті коригування, які можна застосувати відповідно до характеру її діяльності».

Міжнародна практика і національне законодавства визначають основоположну функцію обліку як інформаційну. Саме вона відіграє важливе значення в економіці, забезпечує ефективний конкурентний опір на ринку капіталу.

Багато транснаціональних компаній підтримують МСФЗ, оскільки було б легше порівнювати фінансові результати організацій, що звітують, із різних країн, якби фінансові звіти публічних компаній було підготовлено з використанням тих самих стандартів, що дає змогу інвесторам краще розуміти можливості.

Крім того, великі публічні компанії з безліччю графіків і довідників у кількох юрисдикціях зможуть використовувати одну мову бухгалтерського обліку в масштабах всієї компанії і подавати свої фінансові звіти тією самою мовою, що і їхні конкуренти.

МСФЗ, на відміну від національних стандартів, забезпечують:

1. Більш реалістичну оцінку майна (зокрема, через справедливу вартість).

2. Гнучкість в обліковій політиці.

3. Глибший аналіз ризиків та зобов'язань (наприклад, через звітність про фінансові інструменти).

4. Уніфікацію звітності для доступу до міжнародних ринків капіталу[161].

Система МСФЗ не передбачає певних технічних прийомів складання фінансової звітності. На практиці застосовуються різні підходи, головною метою яких є підготовка достовірної фінансової звітності відповідно до МСФЗ. Після того як компанія ухвалить рішення про підготовку фінансової звітності відповідно до вимог МСФЗ, їй необхідно вибрати один із таких способів підготовки звітності, від якого буде залежати подальша робота з упровадження МСФЗ:

- трансформація даних відповідно до МСФЗ;
- створення паралельної системи обліку[162].

---

[161] Нормативно-методичне забезпечення бухгалтерського обліку в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності : монографія. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2013. 294 с.

[162] Шкуліпа Л.В. Транформація фінансової звітності на IFRS. *Молодий вчений.* 2016. № 8 (35). С. 48-54

У сучасних реаліях вітчизняна економіка відчуває гостру необхідність у залученні додаткових джерел фінансування. Потенційні інвестори та кредитори зацікавлені в конкурентоспроможних проєктах, тому до інформації, поданої в фінансовій звітності, висуваються підвищені вимоги, що стосуються діяльності.

У міжнародній практиці довірою інвесторів користується корпоративна звітна інформація, підготовлена до МСФЗ, у зв'язку з тим, що дані стандарти можуть сформувати бухгалтерську звітність, яка об'єктивно відображає показники фінансового стану господарюючого суб'єкта .

Варто звернути особливу увагу на те, що застосування правил МСФЗ поліпшує діловий клімат і підвищує впевненість організацій. У підприємств з'являється можливість підвищити власні конкурентні переваги за рахунок забезпечення надійною і прозорою інформацією стейкхолдерів. Інвестори ж можуть отримати інформацію про фінансовий стан підприємства.

В.М. Пархоменко стверджує, що: «одним із найпоширеніших методів підготовки фінансової звітності за МСФЗ є метод трансформації звітності, підготовленої відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку»[163].

На думку В.П. Фурса: «трансформація фінансової звітності – це процес перекладу (трансляції) статей вітчизняної звітності у формат фінансової звітності відповідно до інших бухгалтерських стандартів, відмінних від національних положень бухгалтерського обліку»[164] .

О.В. Харламова наголошує, що: «трансформація – спосіб, з якого доцільно починати рух до МСФЗ. Трансформація виявляє основні відмінності в обліку та звітності за НП(С)БО та МСФЗ, необхідність в отриманні додаткової аналітичної інформації для цілей складання звітності, що відповідає МСФЗ»[165].

Н.С. Акімова зауважує, що: «трансформація – це перетворення даних національного обліку на дані, що дають змогу сформувати звітність відповідну МСФЗ. Трансформація – творчий процес, етапи

---

[163] Пархоменко В.М.. Фінзвітність: спроба зблизити НП(С)БО та МСФЗ. *Баланс.* 2013. №24(1271) С. 25-27.

[164] Фурса В.П. Фінансова звітність: актуальні питання зближення НП(С)БО та МСФЗ. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки».* 2013. Вип. 4. С.323-328.

[165] Харламова О.В. Трансформація як спосіб підготовки фінансової звітності за МСФЗ. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 12. Ч.3. С.211-218

та зміст залежать від кваліфікації виконавців і від професійних суджень менеджменту. Вимоги застосованих міжнародних стандартів повинні дотримуватися, кінцевий результат повинен вкладатися в рамки «аудійованості» фінансової звітності складеної за МСФЗ»[166].

Сутність трансформації полягає в перегрупуванні статей бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати, до яких вносять необхідні коригування на основі професійних суджень головного бухгалтера.

Основні аспекти трансформації:

✓ Визнання, оцінка та класифікація об'єктів обліку за МСФЗ.

✓ Врахування облікових політик.

✓ Перехід від правила ведення обліку до принципів формування звітності.

✓ Підвищення ролі професійного судження бухгалтера[167].

Застосування методу трансформації фінансової звітності, складеної за НП(С)БО, у формат МСФЗ полягає у виявленні відмінностей у принципах та підходах обліку за НП(С)БО та МСФЗ, а також у внесенні відповідних коригувань до звітності.

Метод трансформації фінансової звітності являє собою процес перетворення фінансової звітності господарюючого суб'єкта за допомогою її аналізу на відповідність вимогам цільової системи стандартів бухгалтерського обліку та коригування, спрямованого на усунення виявлених розбіжностей[168].

Наразі дискутується у наукових виданнях, у різноманітних науково-практичних конференціях та на інтернет-форумах про те, як застосовувати варіанти трансформації (табл. 2.3).

Досліджуючи практику, слід зазначити, що фінансова звітність однієї і тієї самої фірми, складена за міжнародними та національними стандартами, може відрізнятися. Директори компаній вважають, що фінансова звітність, складена згідно з

---

[166] Акімова Н.С., Асваєе Азаден. Методичні підходи до трансформації фінансової звітності відповідно до вимог МСФЗ. *Проблеми економіки.* 2018. № 4(38). С.286-293.

[167] Грицишен Д.О. Трансформація завдань бухгалтерського обліку як основа розвитку його теоретико-методологічної конструкції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 11. С. 280-286.

[168] Кузнецова С. О. Міжнародні стандарти фінансової звітності у світовому інтеграційному просторі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : Міжнародна науково-практична конференція, 15 травня 2019 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2019. С. 13-14

міжнародними стандартами, необхідна для найефективнішого адміністрування, тому звітність у багатьох фірмах в Україні готується відповідно до МСФЗ.

Трансформація означає, що показники МСФЗ формуються зі звітності за національними стандартами шляхом коригування. Цей метод перетворення знижує витрати фірми з розрахунку того, що не вимагає залучення додаткових трудових ресурсів [169].

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки основних способів трансформації фінансової звітності

Способи підготовки	Переваги	Недоліки
Трансформація всередині облікової системи	Порівняно невеликі витрати з веденням паралельного обліку за положеннями НП(С)БО і МСФЗ. Висока вірогідність автоматизації процесу. Забезпечення узгодження показників за МСФЗ і НП(С)БО.	За наявності незакритих рахунків сформувати звітність за МСФЗ неможливо. Необхідність коригування програми трансформації у разі зміни НП(С)БО. Менший ступінь прозорості порівняно з трансформацією, проведеною поза обліковою системою. Труднощі проведення аналітичних процедур.
Трансформація поза обліковою системою	Порівняно невеликі часові і грошові витрати порівняно з веденням паралельного обліку за положеннями НП(С)БО та МСФЗ. Прозорість і гнучкість. Забезпечення узгодження показників за МСФЗ і НП(С)БО, простота аналізу.	Необхідність додаткового навчання персоналу, або наймання більш кваліфікованого. За наявності незакритих рахунків. Сформувати звітність за МСФЗ неможливо. Тимчасові витрати на перенесення даних з НП(С)БО.
Паралельний облік	Можливість впровадження детальної аналітики. Вбудованість перевірки даних у систему обліку. Мінімальна необхідність перенавчання персоналу.	Висока вартість програмного забезпечення. Висока залежність від розробників програмного забезпечення. Підвищена ймовірність невірної інтерпретації даних.

[169] Михалків А.А. Механізм трансформації фінансової звітності у формат МСФЗ: практичні аспекти. *Grail of Science*. 2024. №40. С.169–176. URL:https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.020 (дата звернення: 24.08.2025).

До того ж перевагою є наочність цього методу, оскільки можна перевірити всі вихідні дані та коригування.

Аналіз теоретичних джерел з питання методики трансформації звітності показує, що різні дослідники по-різному підходять до стадій її здійснення, виокремлюючи від чотирьох до д'евяти етапів. «Даний поділ є суб'єктивним, принципово не змінює суті процесу, оскільки одне і те саме завдання можна сформулювати у вигляді етапів»[170]:

- підготовчий етап – передбачає здійснення вибору варіантів способів оцінки фінансової звітності за МСФЗ, оцінку корпоративної структури організації; вибір валюти формування звітності, перевірку вихідних даних звітності, складеної за національними стандартами, на предмет наявності помилок або перекручувань;

- аналітичний етап – передбачає здійснення підготовки облікової політики за міжнародними стандартами, проведення порівняльного аналізу облікової політики, складеної за МСБО та НП(С)БО, планування й реалізацію заходів зі зближення облікових процесів;

- інформаційний етап – передбачає проведення дослідження загальних вимог до формування звітності за нормами МСФЗ, здійснення збору даних, необхідних для розрахунку трансформаційних коригувань;

- робочий етап – передбачає внесення коригувань до вітчизняної звітності, формування комплекту звітів за МСФЗ на підставі скоригованої інформації;

- контрольний етап – передбачає перевірку обґрунтованості трансформаційних коригувань і правильності їх розрахунку, виправлення виявлених неточностей або помилок, оцінку виявлених проблемних аспектів діяльності компанії.

Перехід на МСФЗ був неоднозначно прокоментований представниками економічної спільноти. О.В. Радова зазначає, що «застосування міжнародних стандартів фінансової звітності багатьма країнами з розвиненою ринковою економікою здійснюється з урахуванням політичних, соціально-економічних, правових та інших умов, які характерні для кожної країни, що прийняла перехід на МСФЗ.

[170] Безверхий К. В. Облікові підходи до формування фінансової звітності: національний та міжнародний аспекти. *Наукові праці НДФІ.* 2016. № 2 (75). С.62-73

Багато країн віддають перевагу національним стандартам обліку та звітності після того, як ознайомлюються з принципами та правилами, відображеними в МСФЗ»[171].

О. В. Харламова дотримується точки зору, що «створення системи МСФЗ мало «несистемний» характер, багато питань бухгалтерського обліку та звітності, які просто відсутні, стандарти постійно перебувають у режимі актуалізації, перегляду... Практично жодна країна в світі, яка застосовує МСФЗ у своєму законодавстві», не використовує міжнародні стандарти як національні. При розробці НП(С)БО необхідно враховувати «текст самих МСФЗ в сукупності з тенденціями їх змін на міжнародному рівні»[172].

Західні економісти, зокрема аналітик банку «Морган Стенлі» (Morgan Stanley) Д. П. Сміт, зазначає, що « іноземні інвестори не відчувають готовності серйозно вийти на український ринок, поки не будуть здійснені перетворення (відбудеться поліпшення) в області корпоративної прозорості»[173].

В умовах нової ринкової економіки кардинальним змінам піддалися не тільки користувачі інформації, але і їхні потреби, що відбилося на формах і змісті звітності. Орієнтація на ринки капіталу змінила функції звітності, перше місце серед яких стала займати інформаційна складова звітів для користувачів різних категорій. Перехід на МСФЗ зумовлений багатьма причинами, одна з яких – підвищення ступеня довіри користувачів до звітності, яка підготовлена з використанням як основи принципів міжнародних стандартів. Впровадження МСФЗ дозволяє в послідовному режимі усунути недоліки та виниклі невідповідності вітчизняної системи бухгалтерського обліку без порушення цілісності системи.

---

[171] Радова О.В. Проблеми адаптації вітчизняної системи бухгалтерського обліку до міжнародних стандартів. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. №10. С. 786-789.

[172] Харламова О. В. Принципи бухгалтерського обліку і фінансової звітності за МСФЗ: проблеми термінологічної формалізації. *Бізнес інформ.* 2015. № 7. С.218-222.

[173] Joshi P. L., Ramadhan S. The Adoption of International Accounting Standards by Small and Closely Held Companies: Evidence from Bahrain. The International Journal of Accounting. 2002. Vol. 37. P.429 - 440. (дата звернення: 05.10.2025).

О. В. Харламова стверджує, що: «використання МСФЗ призводить до того, що вдосконалюються системи облікової інформації підприємства за рахунок того, що використовуються єдині методики обліку для управління господарською діяльністю, менеджери забезпечуються інформацією, що підвищує ефективність управління, надається можливість грамотного спілкування з акціонерами та ринком, підвищується прозорість компанії»[174].

Необхідно зазначити, що на сьогоднішній день в Україні прискореними темпами йде впровадження МСФЗ, що викликає необхідність створення системи бухгалтерського обліку, наближеної до вимог МСФЗ.

У загальному сенсі, відмінності вітчизняної системи та міжнародної мають концептуальний і світоглядний характер.

О. В. Харламова зауважує, що «удосконалення нормативної бази з бухгалтерського обліку в Україні спрямовано, перш за все, на реалізацію вимог МСФЗ. Така визначеність дає можливість бізнесу заздалегідь налагодити свої облікові системи, оскільки МСФЗ – частина правового поля, а поява офіційних МСФЗ – найважливіший крок на шляху до реформування вітчизняного бухгалтерського обліку та звітності, які сприяють перетворенню їх в ефективний інструмент для створення облікової інформації, що відповідає вимогам якості, корисності та затребуваності».

Перспективи впровадження МСФЗ у вітчизняну систему обліку позитивно сприймаються професійною спільнотою. Це не виключає існуючі відмінності між вітчизняними положеннями з бухгалтерського обліку та міжнародними стандартами, які відзначають більшість фахівців з МСФЗ: пріоритет економічного змісту над формою, облік за справедливою вартістю та прозорість фінансової звітності.

В умовах ринкових перетворень, що зачіпають усю інформаційну систему підприємств, вдосконалюється і система управлінського обліку.

---

[174] Харламова О. В. Фінансова звітність за міжнародними стандартами: методологія формування та практика імплементації в Україні : монографія. Харків : Лідер, 2015. 372 с.

В управлінському обліку можна використовувати альтернативний метод, дозволений МСБО (IAS) 16 «Основні засоби». Його суть полягає в такому: після того, як об'єкт основних засобів буде визнаний за фактичною вартістю, він буде регулярно переоцінюватися вже за поточною справедливою вартістю[175].

При зближенні МСФЗ та управлінського обліку виграшними виглядають такі принципи, як пріоритет змісту над формою та можливість складати консолідовану та комбіновану звітність. Це дозволяє враховувати господарські операції «як є», а не так, як вони відображені відповідно до первинних документів, що має істотний вплив на формування управлінських рішень.

А. А. Михалків, Т. В. Косташ підкреслюють, що «важливим аспектом в управлінському обліку є облік витрат (прямих і непрямих) для формування собівартості продукції. Для цих цілей буде корисний метод розподілу непрямих витрат за МСФЗ, що передбачає включення таких витрат у собівартість пропорційно виробничій потужності.

Отже, вищезазначені положення свідчать про доцільність застосування методологічних підходів до обліку та принципів, що містяться в міжнародних стандартах фінансової звітності, для цілей управлінського обліку». Слід підкреслити, що «управлінська та фінансова звітність за міжнародними стандартами вирішують різні завдання. Разом з тим існує низка питань, використання МСФЗ в яких при впровадженні управлінської облікової системи є дуже корисним»[176]. Модель взаємодії управлінського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності на підприємстві зображена на рисунку 2.6.

---

[175] Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: http://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhnarodni-standarty- finansovoi-zvitnosti-versiia-perekladu-ukrainskoiu-movoiu- rik?category=bjudzhet (дата звернення: 20.08.2025).

[176] Михалків А. А., Косташ Т. В. Застосування принципів МСФЗ як методологічна основа для формування звітності в системі управління підприємством.*Scientific Foundations in Economics and Management*: collective monograph. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2022. p.653. URL: https://isg-konf.com/uk/scientific-foundations-in-economics-and-management/ (дата звернення: 10.09.2025).

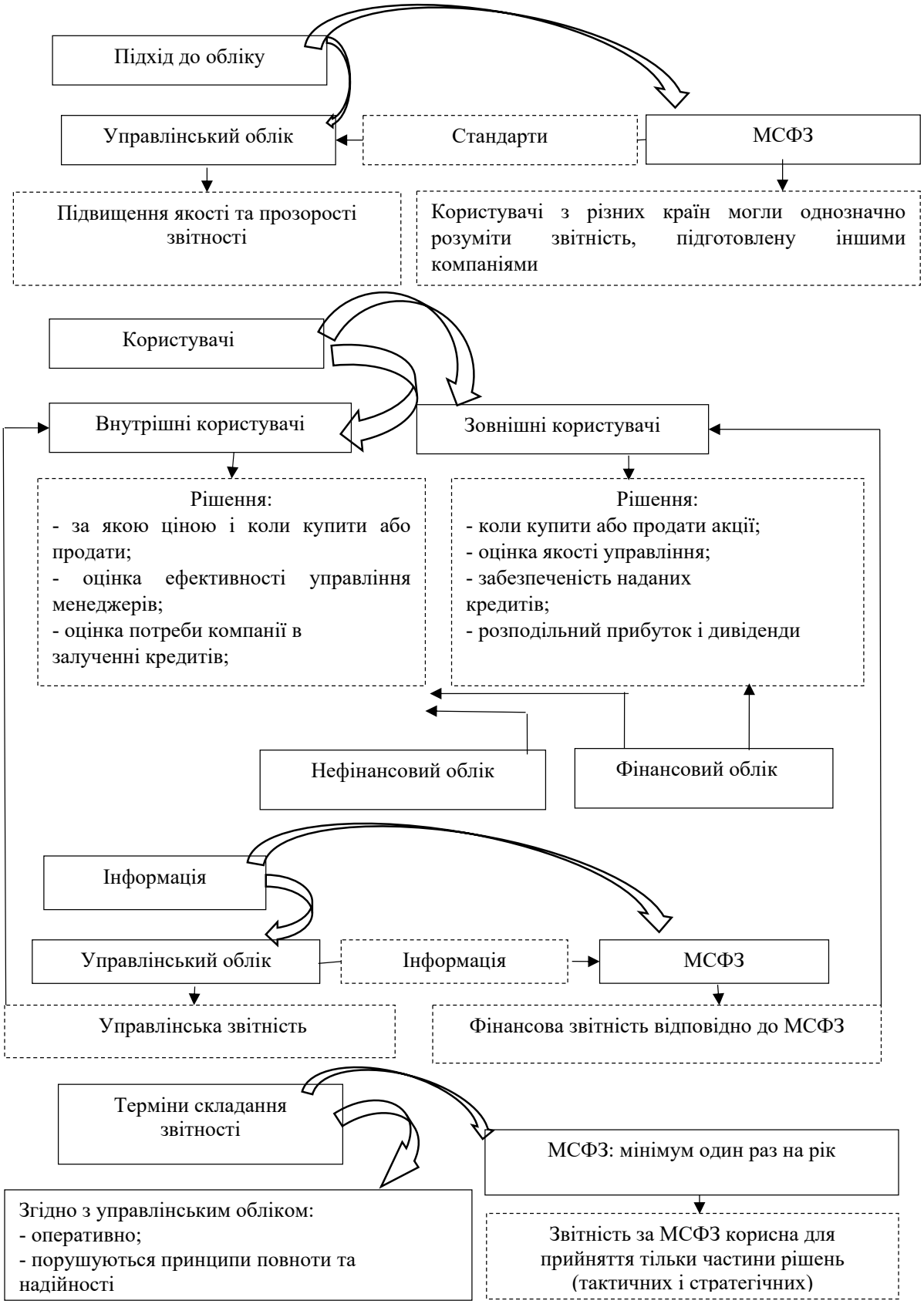


Рис. 2.6. Модель взаємодії управлінського обліку та МСФЗ на підприємстві

До процесу стандартизації управлінського обліку в багатьох економістів неоднозначне ставлення. «Противники даного явища пояснюють це тим, що кожне підприємство унікальне і накладення стандартів (регламентів) може негативно відбитися на якості, вплинути на своєчасність і вартість підготовки управлінських звітів. Прихильники процесу побудови управлінського обліку за деякими загальноприйнятими правилами бачать у цьому позитивні сторони, пов'язані з: простотою сприйняття звітності новими співробітниками; підвищенням якості та прозорості звітності»[177].

А. А. Михалків, Т.В. Косташ дотримуються точки зору, що «стандартизація управлінського обліку необхідна, оскільки вона забезпечує не тільки економію часу, коштів, але й дозволяє уникнути суб'єктивного ставлення менеджерів до процесу підготовки управлінських звітів.

Як зазначалося раніше, управлінський облік орієнтований на підготовку інформації, перш за все, для внутрішніх користувачів, до числа яких належать власники, менеджери, співробітники компанії.

Їхня основна мета – пошук шляхів оптимізації діяльності, і для цього загальна інформація не підходить. Тут необхідна більш детальна інформація, що відображає специфіку роботи конкретного підрозділу (ділянки, напрямку, групи), діяльність якого потребує коригування. Отже, при формуванні системи управлінського обліку в компанії намагаються уникати стандартизації даного процесу.

Міжнародні стандарти орієнтуються на інтереси зовнішніх користувачів (інвестори, кредитори, постачальники, покупці, державні органи, громадськість).

Отже, основне завдання звітності – у повній мірі забезпечити таких користувачів якісною, порівнянною, повною інформацією, підготовленою за єдиними критеріями з метою її можливого порівняння зі звітністю компаній суміжних галузей.

Оскільки інтереси внутрішніх і зовнішніх користувачів різні, то і принципи, вимоги та правила підготовки звітності в управлінському обліку та за МСФЗ теж різняться. Відповідно, бізнес-рішення, що приймаються користувачами на основі звітності різного формату, також будуть різними. Економічні рішення

[177] Рожелюк В.М. Стандартизація та гармонізація обліку в контексті міжнародних та національних стандартів. *Інноваційна економіка.* URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 10.09.2025).

внутрішніх споживачів звітної інформації значно різноманітніші і не спираються тільки на інформацію фінансового обліку»[178].

Варто зазначити, що «управлінський облік компанії включає :

- інформацію фінансового обліку (облік ведеться за правилами, що відрізняються від методів складання звітності для зовнішніх споживачів);

- сукупність методів нефінансового обліку, наприклад: оперативна звітність, функціонально-вартісний аналіз тощо».

Необхідно відзначити, що: «чим вище знаходиться менеджер в ієрархії управління, тим більше йому необхідні дані фінансового обліку, оскільки інтереси і прийняті управлінські рішення наближаються до рішень зовнішніх споживачів. Тому у великих компаніях правила підготовки звітності за МСФЗ повністю включені в управлінський облік».

Підсумовано, що: «включення МСФЗ в управлінський облік може бути корисним і для компаній середньої капіталізації, що дозволить стандартизувати облік і підвищити якісні характеристики внутрішньої інформації. Обсяг інформації, що міститься в документальних даних управлінського обліку та звітності, підготовленої за МСФЗ, також істотно різниться. Менеджерам компанії потрібно набагато більше інформаційних даних, ніж зовнішнім споживачам. Це пов'язано з характером діяльності, отже, управлінська звітність повинна включати в себе ту ж інформацію, що міститься в МСФЗ, але тільки більш детально»[179].

Отже, управлінський облік може стати інформаційним фундаментом для складання звітності за міжнародними стандартами. У свою чергу, деякі стандарти МСФЗ можна застосовувати в управлінському обліку.

Істотним аргументом на користь даного рішення може стати гарантована якість таких «стандартних» форм звітності. Причому всі основні форми звітності (баланс, звіт про фінансові результати,

---

[178] Михалків А. А., Косташ Т. В. Застосування принципів МСФЗ як методологічна основа для формування звітності в системі управління підприємством.*Scientific Foundations in Economics and Management*: collective monograph. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P.653. URL: https://isg-konf.com/uk/scientific-foundations-in-economics-and-management/ (дата звернення: 10.09.2025).

[179] Цвєткова Н.М. Методологічні питання формування управлінського обліку та звітності для прийняття стратегічних рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації.* 2015. № 1. С. 200-207.

звіт про зміни капіталу, звіт про рух грошових коштів) можуть з успіхом застосовуватися в управлінському обліку (особливо в стратегічному управлінському обліку).

Слід зазначити, що навіть найдетальніша звітність за МСФЗ не містить усіх показників, які можуть бути необхідними для роботи компанії. Крім того, облік відповідно до міжнародних стандартів не є достатньо оперативним і не охоплює сегмент планування та бюджетування. Отже, у разі застосування міжнародних стандартів як нормативної бази для формування управлінської звітності необхідно враховувати, що така звітність може бути одним з продуктів системи управлінського обліку, але звітність за МСФЗ не може бути єдиним результатом системи управлінського обліку.

Необхідно відзначити, що у будь-яких економічних умовах, на будь-якій фазі економічного циклу процес управління повинен містити елементи антикризового управління. Зміст антикризового управління, його роль у системі управління істотно змінюються залежно від стадії розвитку тих чи інших економічних суб'єктів.

Сьогодні істотно змінилися вимоги до антикризового управління, яке здійснюється в значно більших масштабах. Нові вимоги часу, особливості економічного розвитку передбачають трансформацію антикризового управління в антикризове бізнес-регулювання.

В. П. Далик, А. О. Павленчик., зауважили, що «головною метою антикризового бізнес-регулювання на мікрорівні, тобто в рамках окремого господарюючого суб'єкта є сталий, безперервний розвиток бізнесу, коли сумлінні власники могли б завчасно та ефективно здійснювати антикризові заходи, відновлювати втрачену платоспроможність і забезпечити своєму підприємству «повернення» до числа ефективно функціонуючих підприємств»[180]. Саме суспільство також зацікавлене в тому, щоб фірми і компанії працювали рентабельно, щоб їх майно використовувалося ефективно, щоб бізнес зберігався. Для досягнення зазначених цілей фірми і компанії також використовують відповідні інструменти антикризового управління, методи впливу, виконують певні функції.

[180] Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука.* Серія: Економічні науки. 2023. № 10 (78). С. 62-72.
URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023- 10-9000

Слід зазначити, що «до основних функцій антикризового управління з боку суб'єктів економічних відносин на розглянутому рівні відносяться забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції, формування високопрофесійного персоналу, а також комплекту розподільно-регламентуючої документації, що регулює основні виробничі, фінансово-бухгалтерські процеси. Договірні відносини як всередині фірми, так і з зовнішніми агентами, партнерами по бізнесу. Наприклад, формування облікової політики організації, її колективного договору, що передбачає систему пільг, додаткових по відношенню до тих, що передбачені трудовим законодавством, та ін»[181].

Нові вимоги часу, особливості економічного розвитку передбачають трансформацію бухгалтерського обліку в умовах МСФЗ як функцію антикризового управління (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переваги впровадження МСФЗ в антикризовому управлінні

Перевага	Пояснення
Прозорість фінансової звітності	Сприяє довірі з боку інвесторів та кредиторів
Можливість ранньої діагностики кризи	Завдяки деталізованій аналітиці активів, ризиків, зобов'язань
Підвищення інвестиційної привабливості	Уніфіковані стандарти підвищують довіру іноземних партнерів
Відповідність глобальним практикам	Полегшує вихід на міжнародні ринки

Антикризове управління передбачає виявлення, аналіз та нейтралізацію загроз фінансової стабільності підприємства. У цьому контексті, МСФЗ сприяють:

- підвищенню прозорості фінансової інформації;
- своєчасному виявленню ризиків через розкриття облікових оцінок та припущень;
- прогнозуванню майбутніх грошових потоків;
- оптимізації управлінських рішень завдяки деталізованій звітності (наприклад, за сегментами);
- залученню інвестицій через підвищення довіри до фінансової звітності.

[181] Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 33 (61). С. 41-46.

Виконати завдання гармонізації управлінського обліку та МСФЗ можна за допомогою єдиної методології та облікової політики. Внаслідок того, що кожна з розглянутих облікових систем (управлінський облік і облік за міжнародними стандартами, регульований МСФЗ) покликана виконувати самостійні завдання, іноді не відповідні один одному, необхідно зважено підходити до питання уніфікації стандартів обліку господарських операцій, до розрахунку показників тощо.

При розробці єдиної облікової політики необхідно брати до уваги різні цілі і завдання, що реалізуються при складанні різних видів звітності.

Варто підкреслити, що «чітко відпрацьованого алгоритму або стандарту формування облікової політики в більшості компаній, які вирішили складати свою звітність за міжнародними стандартами, не існує». Питання вибору та застосування ключових аспектів облікової політики розкрито в МСБО (IAS) 1 «Подання фінансової звітності» та в стандарті МСБО (IAS) 8 «Облікова політика, зміни в розрахункових бухгалтерських оцінках та помилки».

У міжнародних стандартах обліку та фінансової звітності облікову політику розглядають з позицій забезпечення достовірною інформацією зацікавлених користувачів, на основі якої може бути надано адекватну оцінку фінансового стану організації. Відповідно до МСБО (IAS) 8: «облікова політика містить конкретні правила, принципи та практику, які застосовуються для підготовки та для цілей подання фінансової звітності»[182].

Сучасним підприємствам необхідна облікова політика, яка розроблена для управлінського обліку з використанням принципів МСФЗ.

Необхідність розробки управлінської облікової політики розглядалася небагатьма провідними економістами. Зокрема, Н. М. Головай і В. В. Ясишена вважають обґрунтованим застосування такого інструменту як облікова політика для систематизації та регламентації процедур управлінського обліку. Я.В.Олійник вважає, що «на облікову політику підприємства суттєво впливають правила ведення виробничого обліку, і що цей

[182] Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках і помилки». URL : http://www.minfin.gov.ua/file/link/394612/file/IAS%2008%20(ed_ua.pdf. (дата звернення: 20.08.2025).

внутрішній акт «у сфері управлінського обліку повинен містити опис документів і процедур обліку допоміжних виробництв, порядок розподілу непрямих витрат у собівартість різних видів продукції (робіт, послуг), у ньому повинні відображатися положення щодо застосування різних методів обліку («стандарт-кост» тощо)»[183].

На думку І. В. Рузмайкіна: «облікова політика включає загальні критерії щодо ведення управлінського обліку компанії: валюту обліку; відображає методи оцінки запасів, калькулювання собівартості, обліку витрат і розподілу непрямих витрат; принципи відображення доходів і витрат, порядок відображення курсових різниць, нарахування резервів; та ін»[184].

У формуванні облікової політики важливими є багато чинників, вплив яких потрібно враховувати. Облікова політика, яка сформована під впливом певного набору чинників, сприяє тому, що в компанії буде створена ефективна система обліку, яка визначає сферу впливу її елементів.

Під впливом методів обліку, зазначених в обліковій політиці, відбувається вибудовування структури, що сприяє реалізації окремих елементів обліку.

В системі управлінського обліку умовно розділимо фактори впливу на формування облікової політики:

- внутрішні, до числа яких належать склад продукції, що випускається, галузеві особливості виробництва, тип і технології виробництва, види матеріалів і сировини, що споживаються, форми спеціалізації цехів, форми власності та рівень компетентності керівників;

- зовнішні, серед яких міжнародні, національні, ринкові, конкурентні та інші чинники, що становлять бізнес-середовище підприємства, економічне середовище, що не піддається управлінню: економічний бум, спад виробництва, рівень інфляції, посилення конкуренції та ін.

Сукупність чинників, їхня питома вага і значущість індивідуальні для кожної компанії і можуть трансформуватися.

---

[183] Олійник Я.В. Облікова політика як інструмент вирішення методичних питань складання фінансової звітності підприємств. *Фінанси, облік і аудит.* 2012. № 20. С. 347-354.

[184] Рузмайкіна І.В. Облікова політика як складова загальної стратегії управління підприємством. *Економіст.* 2010. № 5 (283). С. 36-41.

З огляду на особливості товарів, що виробляються, величину підприємства, а також зовнішні умови його функціонування, після того, як будуть проведені аналіз економічного, політичного і соціального становища в країні, оцінка ситуації в галузі, де передбачається працювати, підприємству необхідно вибрати прийнятні способи і варіанти ведення управлінського обліку. До них можна віднести: «групування та оцінку фактів господарської діяльності, погашення вартості активів, організацію документообігу, порядок використання рахунків бухгалтерського обліку, систему облікових регістрів, способи обробки інформації та інші відповідні прийоми й методи»[185].

Виокремимо місце управлінської облікової політики в системі інформаційного забезпечення підприємства (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Місце облікової політики для цілей управлінського обліку в системі інформаційного забезпечення

[185] Пальчук О.В., Савченко В.М., Рузмайкіна І.В. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації та інформатизації суспільства: монографія / за ред. Г.М. Давидова.Кропивницький: ПП «ЕксклюзивСистем», 2017. 248 с.

Як видно з рисунка, у сучасних умовах актуальним стає питання використання даних бухгалтерської інформації як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами для цілей управління підприємством. У такій ситуації облікова політика в системі управлінського обліку, крім своєї основної функції – реалізації економічної політики підприємства, забезпечує оптимізацію інформаційного забезпечення, тобто є інформаційно-методичною базою ведення управлінського обліку. Інформація, отримана в процесі реалізації облікової політики для цілей управлінського обліку, забезпечує ухвалення правильних і своєчасних рішень управлінцями вищої та середньої ланки.

Міжнародні стандарти під час формування документа, що розглядається, вимагають виходити з якісних характеристик звітності, які забезпечують корисність включеної до неї інформації: зрозумілість; доречність (характер інформації, а також її суттєвість); надійність інформації (достовірне подання операцій і інших подій); пріоритет змісту над формою; нейтральність інформації, обачність і повнота; порівнянність[186].

Н. М. Цвєткова стверджує, що: «процес розроблення облікової політики для управлінського обліку, орієнтований на вимоги МСФЗ, дає змогу знизити витрати на проведення трансформаційних процедур. З позиції аналізу норм вітчизняного законодавства в галузі бухгалтерського обліку та звітності та міжнародних стандартів пропонується механізм уніфікації облікової політики за національними стандартами та МСФЗ»[187].

П. В. Штуфт, О. В. Артюх зазначають, що: «необхідно аналізувати основні положення з позиції реалізації в площині управлінського обліку й спробуємо перетворити їх на положення облікової політики для цілей управлінського обліку за МСФЗ, які орієнтовані на професійне судження»[188] .

---

[186] International Accounting Standards Board (IASB) (2009a). International Financial Reporting Standards (IFRS) for Small and Medium-Sized Entities (SME). URL: http://www.ifrs.org/ifrs-forsmes/ (дата звернення: 05.09.2025).

[187] Цвєткова Н.М. Методологічні питання формування управлінського обліку та звітності для прийняття стратегічних рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації.* 2015. № 1. С. 200-207.

[188] Штуфт П.В., Артюх О.В. Внутрішньогосподарська звітність як інструмент для прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-82 (дата звернення: 05.09.2025).

Механізм цієї процедури наведено на рис. 2.8. Варто підкреслити, що «розроблення управлінської облікової політики – складний і трудомісткий процес, що передбачає постійний аналіз чинного законодавства, проведення комплексного економічного аналізу підприємства, аналіз зовнішнього ринку з метою адекватного реагування на зміни економічної ситуації та прийняття відповідних управлінських рішень тощо».

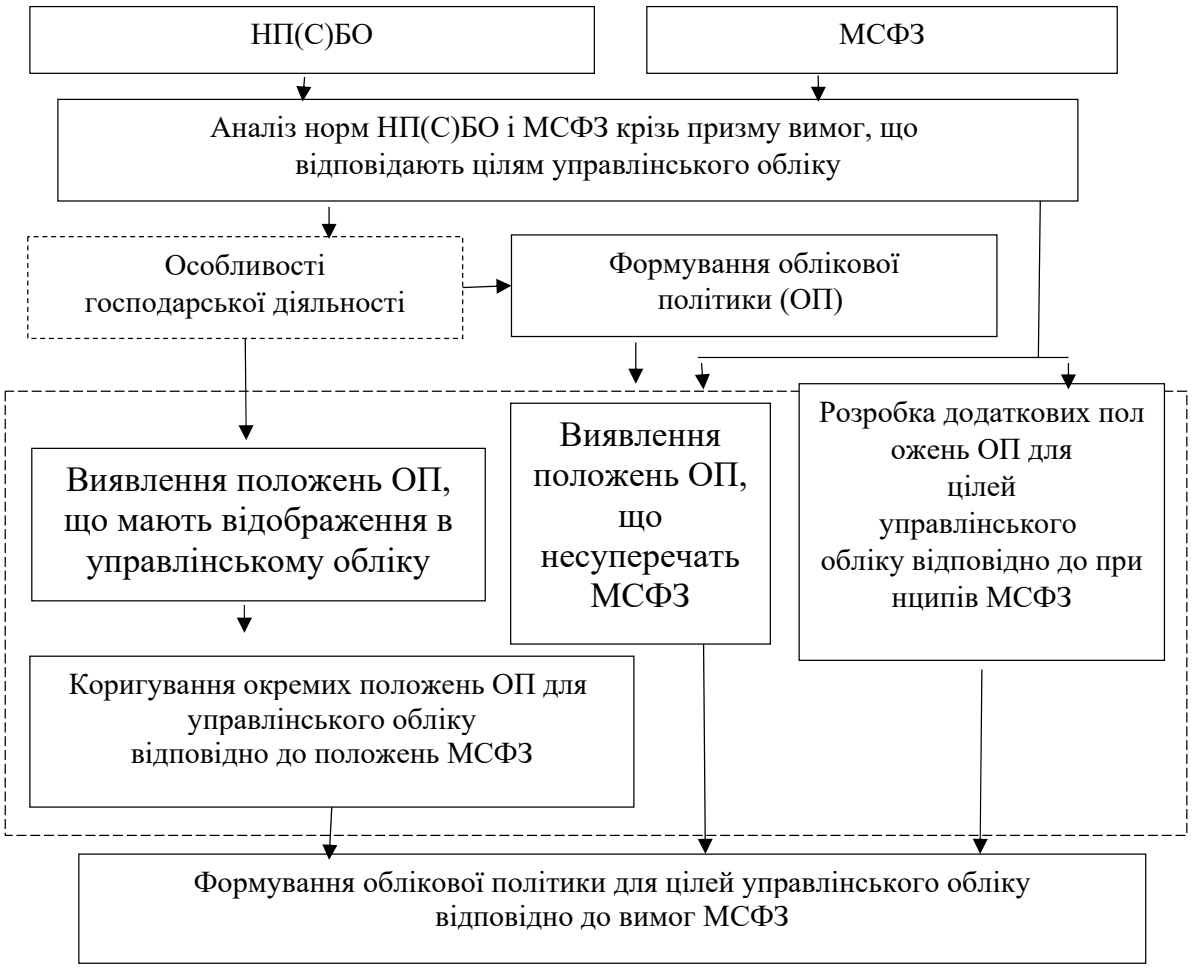


Рис. 2.8. Механізм уніфікації облікової політики за МСФЗ і НП(С)БО на основі стандартизації облікових принципів

Облікова політика в системі управлінського обліку виконує низку завдань:

- отримання в системі обліку інформації, яка достовірно відображає реальний стан фінансово-господарської діяльності підприємства для обґрунтування прийнятих управлінських рішень;

- процес формування управлінської звітності, яка повинна відповідати критеріям повноти, зручності для аналізу, здійснюваного управлінцями – топ-менеджерами та керівниками підрозділів[189];

- формування (визначення способу розрахунку) показників, на досягнення яких мотивовані топ-менеджери.

Н. Акімова, Т. Наумова, А. Азаден та В. Козуб стверджують, що: «методика формування облікової політики, що регламентує порядок здійснення управлінського обліку, орієнтована на принципи МСФЗ – багатоетапний процес, яка відображає взаємозв'язок міжнародних стандартів фінансового та управлінського обліку» (рис. 2.9)[190].

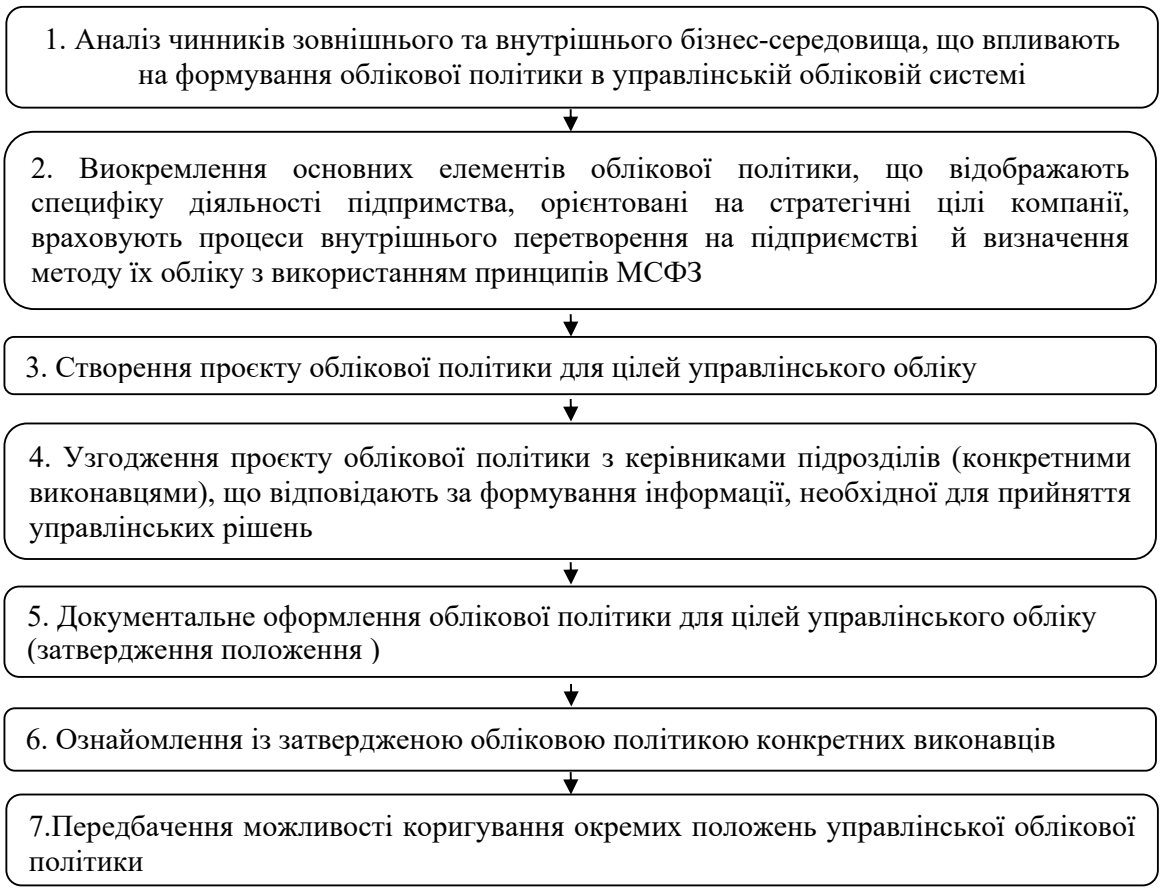


Рис. 2.9. Методика формування облікової політики на основі стандартизації облікових принципів

[189] Єршова Н.Ю Розвиток теоретичних засад стратегічного управлінського обліку в контексті трансформації управлінських парадигм. *Вісник Одеського національного університету.* Сер. : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 2 (55). С. 156-162.

[190] Акімова Н., Наумова Т., Азаден А., Козуб В., Козуб, С. Моделі формування обліково-аналітичної системи фінансової та управлінської звітності на основі інформаційної платформи МСФЗ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*.2022. 6(47), С.198–217. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3867.

При формуванні облікової політики важлива роль відводиться аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

До зовнішніх відносять фактори, які є сприятливими або небезпечними для розвитку бізнесу.

Існування цих чинників незалежне від стану справ на підприємстві і вони також впливають на бізнес інших фірм (або конкурентів).

До таких чинників відносять: міжнародні, інформаційні технології, орієнтація на споживача, орієнтація на зовнішній ринок збуту продукції, інвестиційна привабливість компанії тощо. Як внутрішні чинники виділяють такі: галузева приналежність компанії, організаційна структура підприємства, технології та тип виробництва та ін.[191].

На етапі виокремлення основних положень облікової політики керуємось вже відомими, такими, що пройшли апробацію часом поглядами, а саме: облікова політика складається з таких розділів:

1) методичного (відображення конкретних способів оцінки майна, визначення виручки, зобов'язань, порядку нарахування амортизації тощо);

2) технічного (містить порядок реалізації обраних способів у облікових регістрах);

3) організаційного (описуються конкретні прийоми здійснення обраних способів з організаційного погляду: визначення відповідальних осіб, створення бухгалтерської служби та інших відділів тощо).

Щоб уникнути дублювання положень, що містяться в уже наявних облікових політиках і в нормативно-правових актах, підприємству необхідно визначити ключові аспекти управлінського обліку, які відображають специфіку діяльності підприємства. Потім визначити метод їх обліку і відобразити в управлінській обліковій політиці. Тут відображаються питання, які докорінно відрізняються від існуючих позицій (порядок оцінки запасів у разі відстрочення платежу), або унікальні для управлінського обліку (наприклад, порядок формування центрів відповідальності, визначення нефінансових критеріїв господарської діяльності тощо)[192].

---

[191] Нормативно-методичне забезпечення бухгалтерського обліку в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності : монографія. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2013. 294 с

[192] Акімова Н., Наумова Т., Азаден А., Козуб В., Козуб, С. Моделі формування обліково-аналітичної системи фінансової та управлінської звітності на основі

Для цілей обліку витрат і калькулювання собівартості продукції необхідно детальніше розглянути методичний розділ облікової політики, що містить конкретні методи і прийоми обліку різних об'єктів.

Дуже часто в сучасній літературі у складі облікової політики в системі управлінського обліку зустрічаються лише два розділи: організаційно-технічний та методичний. Згідно з проведеним дослідженням, в організаційно-технічному розділі відсутні такі елементи облікової політики, які регламентують організацію побудови системи управлінського обліку, наприклад, порядок формування управлінської служби, позначення відповідальних осіб за побудову та ведення управлінського обліку в організації, формування системи внутрішнього контролю (СВК), порядок формування центрів відповідальності тощо.

Лише деякі автори пропонують включати до складу облікової політики організаційний, технічний і методичний розділи, які містять специфічний склад елементів облікової політики і тісно взаємопов'язані.

В організаційному розділі облікової політики міститися питання щодо формування управлінської служби, щодо створення центрів відповідальності, порядок формування системи внутрішнього контролю, уточнення управлінської термінології, опис регламенту внутрішнього документообігу, а також інші організаційні питання.

У технічному розділі облікової політики міститься опис техніки обліку: розроблення плану рахунків, порядок складання та опис форм облікових регістрів, регламент внутрішньої звітності; визначено валюту обліку та звітності, а також калькуляційний період, джерела інформації та ін.

У методичному розділі відображено елементи методики, що визначають варіанти представлення інформації про фінансово-господарську діяльність під час відображення її у фінансовій звітності з урахуванням альтернативних способів і прийомів. Елементи методичного аспекту облікової політики спираються на вищезазначені розділи. Успішна реалізація запропонованих методичних рекомендацій залежить від оптимального набору елементів організаційного та технічного розділів[193].

інформаційної платформи МСФЗ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 6(47). С.198–217. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3867.

[193] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 № 996-XIV, редакція згідно із Законом № 2545-VIII (2545-19) від 18.09.2018. URL : http:// zakon4.rada.gov.ua/laws/show/ 996-14

Кожне підприємство при розробці управлінської звітності орієнтується, як правило, на потреби в інформації управлінського характеру. З одного боку, керівництво компанії не може приймати зважені рішення через відсутність всієї інформації. З іншого боку, в разі надлишку інформації, менеджеру стає важко виділяти найважливіші дані, які можуть мати значний вплив на розвиток підприємства.

Система управлінського обліку підприємства цілком і повністю залежить від специфіки підприємства, інформаційних потреб його менеджменту, особливостей бізнес-процесів і фінансової структури. Частково тому щодо управлінського обліку не існує єдиних правил і форм звітності.

У зв'язку з цим розробка етапів формування звітності (покрокової послідовності підготовки звітних форм) для управлінських цілей стає особливо актуальною.

Етапи формування управлінської звітності з використанням принципів МСФЗ показано на рис. 2.10.



Рис.2.10. Етапи формування управлінської звітності з використанням принципів МСФЗ

(дата звернення: 05.09.2025).

Розглянемо деякі етапи формування основних форм управлінської звітності більш детально.

Після дослідження загальних вимог до складання звітності відповідно до МСФЗ, висвітлених вище, переходимо до наступного етапу – розробки основних форм управлінської звітності (балансу, звіту про доходи і витрати, звіту про рух грошових коштів).

На сьогоднішній день Рада зі стандартів фінансової звітності США (FASB) і Рада з МСФЗ (IASB) проводять роботи над проєктом з удосконалення фінансової звітності.

Зазначимо, що «мета цього проєкту – розробка моделі, що дозволить по-новому формувати і розкривати інформацію у фінансовій звітності, при застосуванні якої інвесторами, кредиторами та іншими користувачами звітності з'явиться можливість кращого розуміння поточного і минулого фінансового стану підприємства; з'ясування того, в який спосіб інвестиційна, операційна та інша діяльність сприяла змінам у фінансовому становищі підприємства; використання інформації фінансової звітності (у сукупності з інформацією, отриманою з інших джерел) для того, щоб оцінити величину, час і ймовірність майбутніх грошових потоків підприємства».

У вищезазначеному проєкті нових форм звітності необхідно дотримуватися таких принципів:

- принцип когерентності: звітність дозволяє її адресату порівнювати інформацію, що випливає з різних розділів звіту.

Порівнянність інформації – визначальна мета для всіх інструментів і технологій звітності;

- принцип дезагрегування: винесення на перший план класифікації статей, яка сприятиме користувачам звітності здійснювати прогнози надходження майбутніх грошових потоків. Для того, щоб підвищити прогнозну значимість інформації, необхідно роздільне представлення різних з економічної точки зору операцій;

- принцип ліквідності (фінансової гнучкості): на основі представленої у звітності інформації користувач повинен вміти зробити висновок про здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання та використання інвестиційних можливостей, що з'явилися[194].

[194] Joshi P. L., Ramadhan S. The Adoption of International Accounting Standards by Small and Closely Held Companies: Evidence from Bahrain. The International Journal of Accounting. 2002. Vol. 37. P.429 - 440. (дата звернення: 05.10.2025).

При розробці основних форм управлінської звітності зроблено спробу інтегрувати вищезазначені принципи МСФЗ, яких необхідно дотримуватися при складанні фінансової звітності, з цілями управлінського обліку. Створення управлінської звітності підприємства, що відповідає вимогам міжнародних стандартів, необхідно починати з розробки форм звітності, що містять ключові показники, які характеризують фінансовий стан компанії. Необхідно виділити три основні форми:

- управлінський баланс за видами діяльності;
- управлінський звіт про доходи і витрати;
- управлінський звіт про рух грошових коштів.

Створюючи перераховані вище форми управлінської звітності, потрібно чітко розмежувати функціональні звіти підрозділів і відомості, що готуються в цілому по компанії. Залежно від того, яка аналітика і які дані будуть потрібні для складання головних звітних форм, будуть сформовані оперативні звіти по підрозділах.

Розглянемо процес формування управлінського балансу більш детально. Українські підприємства використовуються різні підходи до подання даних у внутрішній управлінській звітності.

В Україні немає «затвердженого» управлінського балансу, оскільки це внутрішній інструмент менеджменту, який компанії розробляють самостійно для внутрішніх потреб, на відміну від обов'язкового для всіх компаній. Хоча законодавчо не існує єдиної форми управлінського балансу, його створення та зміст визначаються специфікою діяльності кожного підприємства та його управлінськими цілями.

Важливу роль відіграє зв'язок балансу з іншими звітними формами (наприклад, зі звітом про рух грошових коштів, зі звітом про фінансові результати). Для того щоб зіставити дані балансу з іншими формами звітності, необхідно проводити численні обчислення з використанням формул, що посилаються на окремі рядки балансу[195].

Отже, зібрані в балансі дані зрозумілі лише працівникам фінансових служб, а не менеджерам, відповідальним за прийняття управлінських рішень.

[195] Голов С. Ф. Трансформація фінансової звітності українських підприємств у фінансову звітність за міжнародними стандартами: метод. реком. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2010. 308 с.

З метою ведення управлінського обліку за міжнародними стандартами звернемося до вимог МСФЗ, що висуваються до звітності.

МСБО (IAS) 1 «Подання фінансової звітності» містить певні вимоги щодо набору так званих мінімальних лінійних статей бухгалтерського балансу і говорить про те, що, якщо у підприємства є певний вид активу або зобов'язання становить істотну суму, то вона повинна їх представити окремим рядком. В основних статтях балансу (пар. 68 МСБО (IAS) 1) відображаються дані за залишками: основних засобів; інвестиційного майна; нематеріальних активів; фінансових активів; інвестицій, що обліковуються за методом участі в капіталі; біологічних активів; запасів; дебіторської заборгованості; грошових коштів (їх еквівалентів); торговельної та іншої кредиторської заборгованості; оціночних зобов'язань; фінансових зобов'язань; зобов'язань і активів з податкових платежів; відстрочених податкових зобов'язань (податкових активів); капіталу та резервів, що належать власникам власного капіталу[196].

Вимоги МСФЗ і НП(С)БО багато в чому схожі. У переліку статей, що міститься в НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», немає таких, які не можна було б розкрити у звітності за МСФЗ. Також пар. 69 МСБО (IAS) 1 дозволяє для більш повного представлення фінансового стану компанії вводити до складу бухгалтерського балансу додаткові статті, розділи та проміжні показники[197].

МСБО 1 визначає два способи подання статей балансу. Перший спосіб – поділ активів і зобов'язань на оборотні та необоротні (поточні та довгострокові). Другий спосіб – розташування статей у міру зменшення або збільшення ліквідності.

Згідно з МСФЗ, для підприємств реального сектора економіки прийнято поділ активів і зобов'язань на поточні та довгострокові, що, на наш погляд, відповідає видам діяльності (операційній, фінансовій та інвестиційній) і відповідає потребам управлінського обліку.

---

[196] Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансових звітів»: URL: http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=92410&cat_id=924 (дата звернення: 20.08.2025).

[197] НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», від 07.02.2013 р. № 73. URL : http://www.minfin.gov.ua. (дата звернення: 21.08.2025).

Підготувати управлінський баланс відповідно до принципів МСФЗ, використовуючи традиційну форму №1, затверджену Мінфіном України, можна за допомогою таких етапів:

- структурування розділів балансу за видами діяльності – інвестиційна, поточна (операційна) та фінансова;
- виділення аналітики за внутрішніми (внутрішньогруповими, внутрішньохолдинговими) розрахунками за основними статтями: «Запаси», «Дебіторська заборгованість», «Кредиторська заборгованість»;
- складання розшифровок до статей балансу.

Представимо структуру управлінського балансу з використанням принципів МСФЗ, тобто розмежуванням розділів балансу за видами діяльності (інвестиційною, операційної та фінансовою) (рис. 2.11).

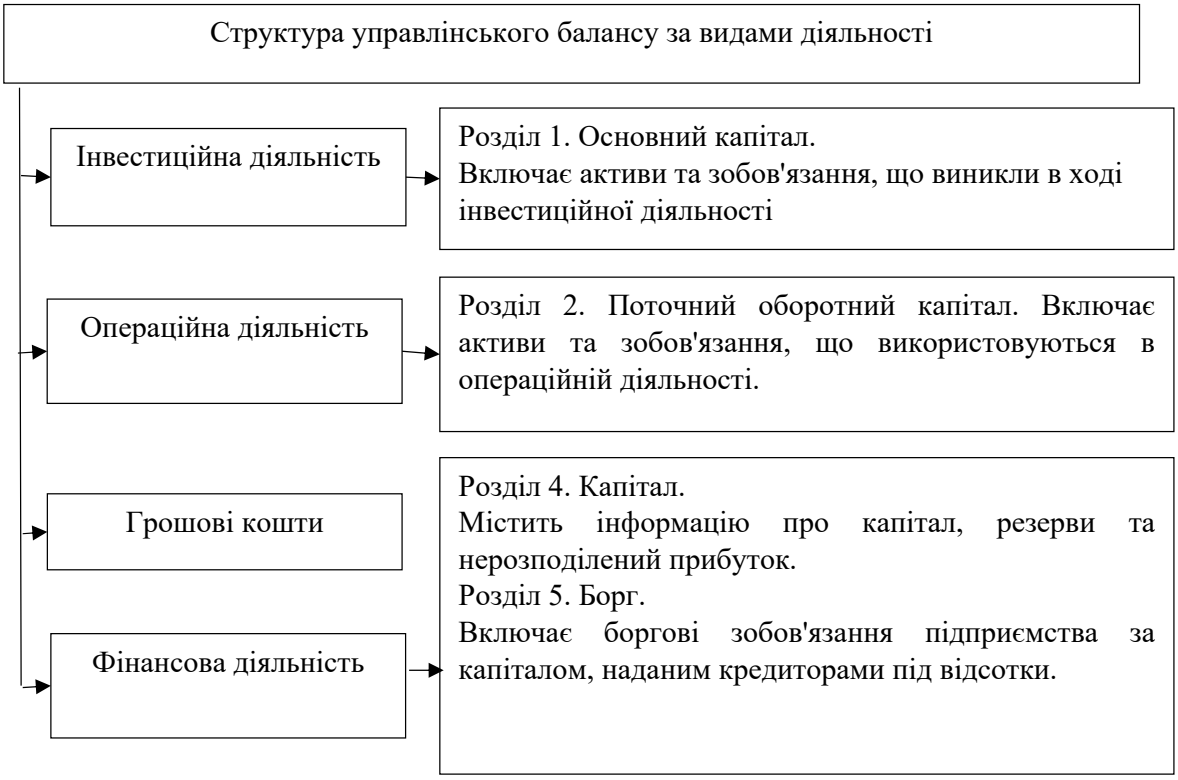


Рис. 2.11. Структура управлінського балансу за видами

У пропонованому управлінському балансі фінансова діяльність відображається двома блоками (капітал і борг), що дозволяє окремо аналізувати позикові та власні кошти. В окремий рядок виділяється також стаття «Грошові кошти».

Заповнення рядків управлінського балансу не викликає труднощів, наприклад, стаття «Запаси» стосується до поточної діяльності,

а «Незавершене будівництво» – інвестиційної. Якщо при зіставленні рядків балансу прямого зв'язку не простежується, то стаття належить до тієї діяльності, до якої були б віднесені платежі, що впливають на цю статтю, при складанні звіту про рух грошових коштів.

У разі якщо деякі рядки неможливо охарактеризувати однозначно (наприклад «Кредиторська заборгованість перед постачальниками та підрядниками», з якою може бути як поточна діяльність, так і інвестиційна), то можливий поділ даної статті на складові («Поточна кредиторська заборгованість перед постачальниками та підрядниками» та «Інвестиційна кредиторська заборгованість перед постачальниками та підрядниками») та відповідний їх розподіл за структурою управлінського балансу. Такий поділ можливий на основі аналітичних ознак, що присвоюються контрагентам, оскільки постачальниками за поточною та інвестиційною діяльністю виступають, як правило, різні компанії.

Отже, можна запропонувати модель трансформації бухгалтерського балансу, складеного відповідно до вимог у формат управлінського балансу за видами діяльності, орієнтованого на вимоги МСФЗ (рис. 2.12).

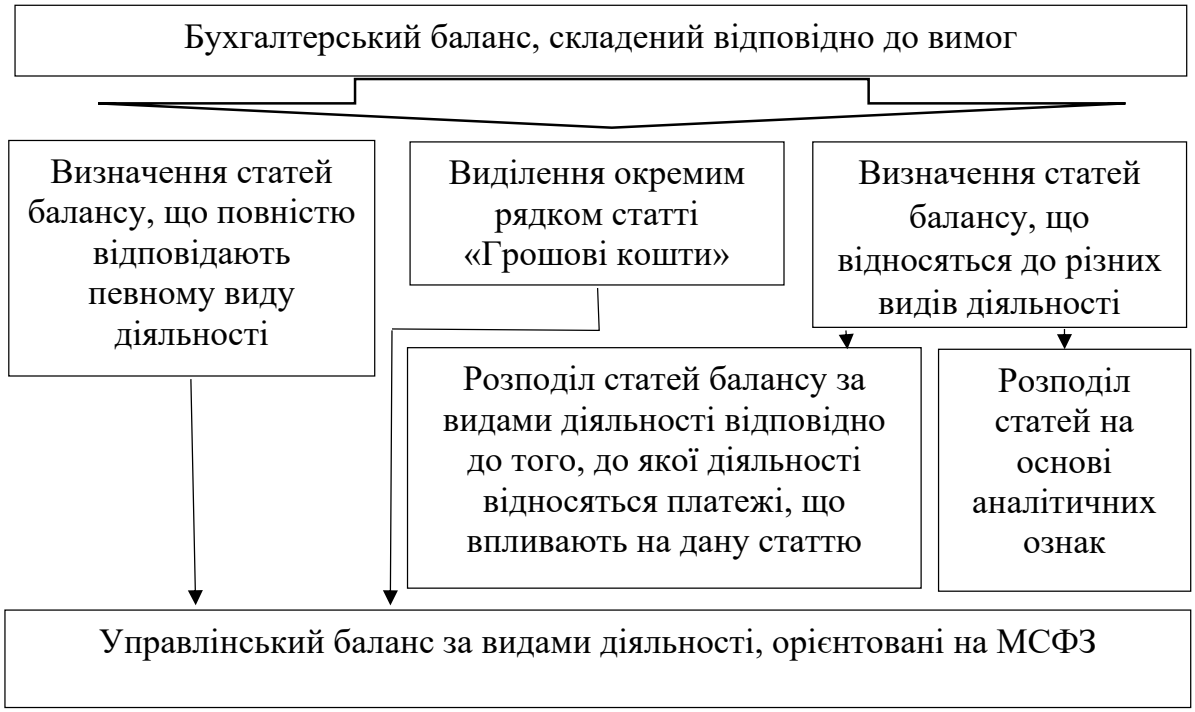


Рис. 2.12. Модель трансформації балансу у формат управлінського балансу за видами діяльності, орієнтованого на

Отриманий управлінський баланс містить інформацію, згруповану за видами діяльності (інвестиційною, операційною та фінансовою), що дозволяє співвідносити статті цього звіту з результатами діяльності структурних підрозділів (центрів відповідальності).

Розглянемо процес трансформації звіту про фінансові результати у формат управлінського звіту про доходи і витрати з використанням принципів МСФЗ[198].

З прийняттям нової редакції міжнародного бухгалтерського стандарту (IAS) 1 «Подання фінансової звітності» з 01.01.2009 р[199] найбільш істотні зміни торкнулися звіту про прибутки і збитки. Тепер підприємство повинно подавати всі статті, що відображають доходи і витрати за звітний період або в одному звіті про сукупний дохід (statement of comprehensive income), або у двох звітах: перший звіт показує компоненти прибутку або збитків (окремий звіт про прибутки та збитки), другий звіт повинен починатися з прибутку або збитку і показувати компоненти іншого сукупного доходу (звіт про сукупний дохід). Єдиний звіт про сукупний дохід містить найбільшу кількість інформації, необхідної не тільки для отримання відомостей про фінансовий результат, але і для аналізу доходів і витрат в цілях управлінського обліку[200].

На сьогоднішній день, незважаючи на зближення національної моделі обліку та МСФЗ, як і раніше, залишаються істотні відмінності в правилах ведення обліку, складання звіту про фінансові результати та його структурному змісті.

Однією з особливостей звіту про фінансові результати, складеного за національними стандартами, є безальтернативний характер класифікації витрат. Звіт про фінансові результати – досить компактна форма, тому для формування аналітичного звіту виникає необхідність збільшувати кількість статей, доповнювати їх різними розшифровками.

---

[198] Голов С. Ф. Трансформація фінансової звітності українських підприємств у фінансову звітність за міжнародними стандартами: метод. реком. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2010. 308 с.

[199] Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: http://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhnarodni-standarty- finansovoi-zvitnosti-versiia-perekladu-ukrainskoiu-movoiu- rik?category=bjudzhet (дата звернення: 20.08.2025)

[200] Линник О. І. Застосування міжнародного досвіду підготовки звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід). *Дослідження та оптимізація економічних процесів* : кол. монографія. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. Розд. 1. С. 69-77

Відповідно до МСБО (IAS) 1 «Подання фінансової звітності», компанія може подавати звіт про сукупний дохід (до 01.01.2009 р. – звіт про прибутки та збитки), використовуючи ресурсну або функціональну класифікацію витрат. Ресурсна класифікація (nature of expense) відображає відомості про джерела формування витрат на виробництво продукції (суми амортизації, збитків від знецінення, витрат на зарплату і соціальні потреби, матеріальних витрат).

Функціональна (цільова) класифікація (functionofexpense) показує напрямок ресурсів, цілі понесених витрат (суми адміністративних, комерційних витрат, собівартості продукції).

Структура звіту про прибутки та збитки відповідно до принципів функціональної та ресурсної класифікації витрат показанана на рис. 2.13.

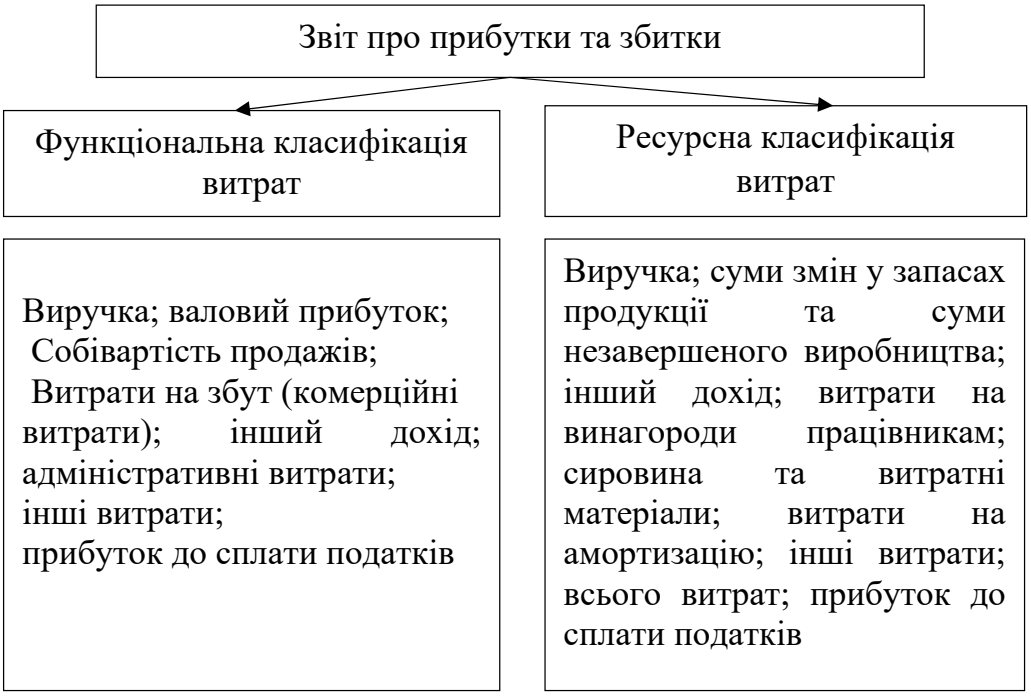


Рис.2.13. Структура звіту про прибутки і збитки за МСФЗ

Підприємство може самостійно обирати форму звіту, однак, відповідно до пар. 93 МСБО (IAS) 1, якщо він складається за функціями витрат, то класифікація витрат за ресурсами повинна розкриватися в примітках.

Отже, у стандарті підкреслюється важливість ресурсної класифікації[201]. Зауважимо, що кожен із названих методів має низку переваг і недоліків (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Переваги та недоліки звіту про прибутки та збитки, складеного із застосуванням ресурсної та функціональної класифікації витрат

Звіт про фінансові результати містить статті, які стосуються результатів діяльності підприємства. У МСБО (IAS) 1 визначено перелік основних статей, необхідних для включення до вищезазначеної форми звітності. Цей перелік не остаточний і має рекомендаційний характер.

Порівняльний аналіз показників даної форми звітності згідно з НП(С)БО та МСФЗ представимо на рис. 2.15.

Оскільки діяльність підприємств відрізняється за характером, видами, стабільністю, передбачуваністю, ризиками операцій і подій, за своїм змістом і поданням його складових елементів, звіт про прибутки та збитки надає можливість розкриття результатів роботи та складання прогнозу майбутніх вигод.

[201] Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансових звітів»: URL: http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=92410&cat_id=924 (дата звернення: 20.08.2025).

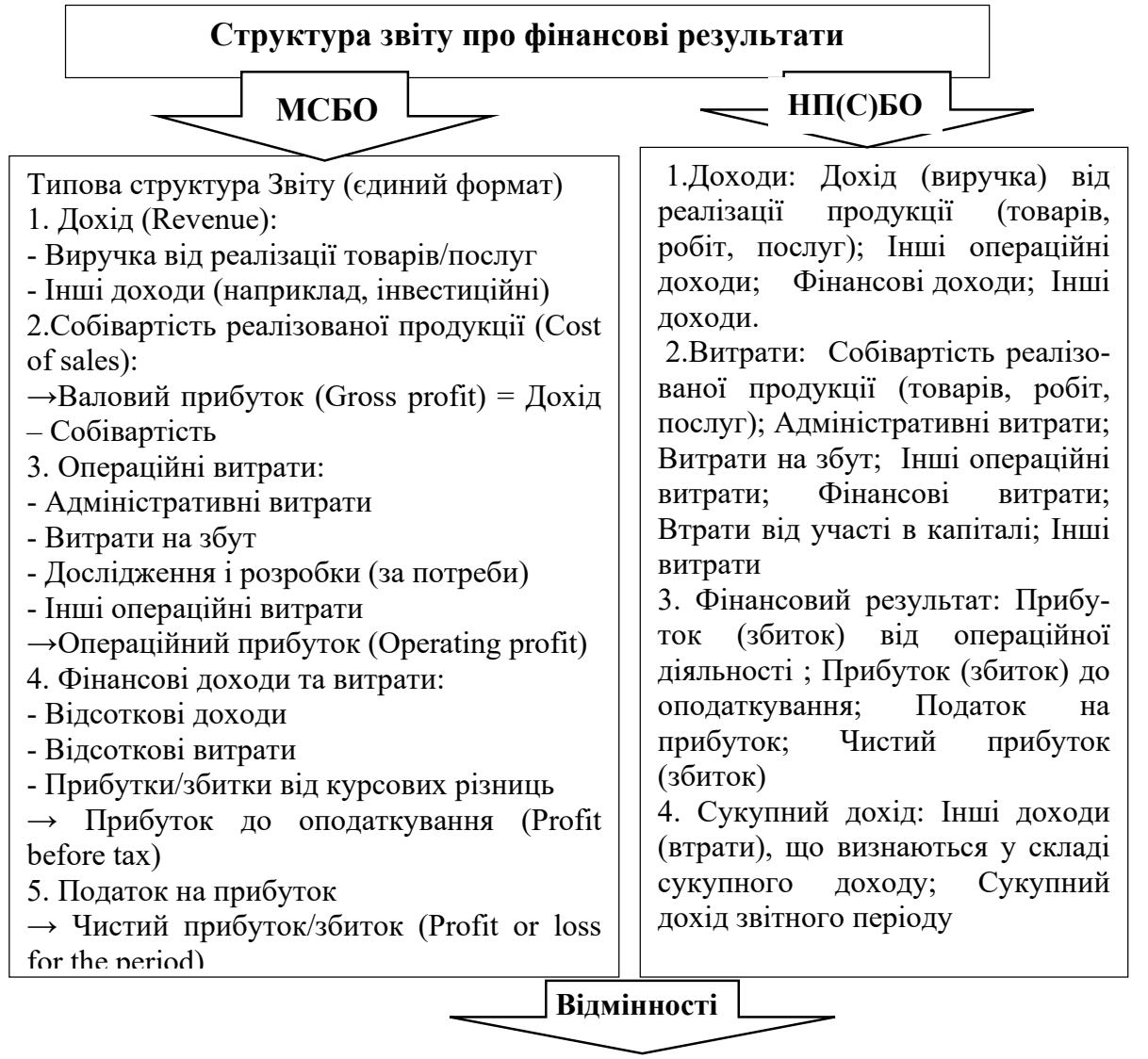


Рис. 2.15. Порівняння складу показників Звіту про фінансові результати за національними та міжнародними

Отже, у цьому звіті, відповідно до МСБО 1 «Подання фінансових звітів», можливе включення додаткових статей, проміжних сум і заголовків. Ці елементи також можуть бути включені до цього звіту на вимогу окремих стандартів МСБО або за необхідності подання інформації, що відповідає вимогам достовірності та корисності для

внутрішніх і зовнішніх користувачів фінансової звітності: інвесторів, працівників компанії, позикодавців, постачальників та інших торгових кредиторів, покупців, урядових органів, громадськості[202].

Крім цього, можлива зміна назв і порядку розташування статей звіту про фінансові результати, якщо є така необхідність для того, щоб представити більш чітку картину результатів діяльності. Такий різноваріантний підхід до класифікації витрат дозволяє підвищити ступінь аналітичності інформації, представленої в звіті, зробити її більш придатною для аналізу та прийняття управлінських рішень.

Складаючи управлінський звіт про доходи і витрати, фінансові служби, на відміну від аналітичного балансу (статті якого ущільнюють або агрегують), прагнуть збільшити кількість показників, що відображають фінансовий результат. Це зумовлено тим фактом, що зароблений за період прибуток є власним джерелом формування господарських засобів підприємства).

У вітчизняному звіті в обов'язковому порядку виділяють валовий прибуток, прибуток до оподаткування і чистий прибуток. Кожен із цих показників має своє значення і певні особливості. Але цієї інформації, як правило, недостатньо для детального аналізу фінансових результатів звітного періоду. Саме тому в звітах зарубіжних компаній, окрім перерахованих показників широко використовуються й інші показники: прибуток до вирахування відсотків і податків – EBIT (Earnings before Interest and taxes) і прибуток до вирахування відсотків, суми податків і амортизації – EBITDA (Earnings before Interest, taxes, deprecations and amortizations)[203].

Дані показники використовуються керівництвом компанії для того, щоб визначати брутто-прибуток за період, одержуваний за рахунок всіх джерел фінансування до основних відрахувань, що зменшують податковий прибуток.

Така інформація корисна фінансовому менеджменту компанії для визначення реальних фінансових результатів без урахування на них амортизаційних відрахувань, виплачуваних відсотків за кредитами, оподаткування прибутку.

---

[202] Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансових звітів»: URL: http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=92410&cat_id=924 (дата звернення: 20.08.2025).

[203] Линник О. І. Застосування міжнародного досвіду підготовки звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід). *Дослідження та оптимізація економічних процесів* : кол. монографія. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. Розд. 1. С. 69-77

Найбільш важливим моментом при складанні даного звіту є використання однієї з основних вимог МСФЗ – порівнянність інформації, представленої не тільки в різних формах звітності, але і за певний період часу. Порівнянність управлінського звіту з іншими формами звітності, наприклад, з управлінським балансом і управлінським звітом про рух грошових коштів, в основі якого лежить принцип подання показників за видами діяльності, сприятиме істотному збільшенню корисності наданої облікової інформації для різних груп користувачів.

У запропонованому звіті розраховується чистий прибуток, зароблений підприємством у звітному періоді. Звіт містить також проміжні підсумки: маржинальний прибуток, EBITDA (прибуток до сплати податків, відсотків і амортизації), EBIT – (прибуток до сплати податків і відсотків), причому кількість і найменування таких проміжних показників залежить від специфіки діяльності компанії. Результуючим показником управлінського звіту про доходи і витрати є чистий прибуток, що характеризує ефективність діяльності компанії у звітному періоді[204].

Структура управлінського звіту про доходи і витрати представлена на рис. 2.16.

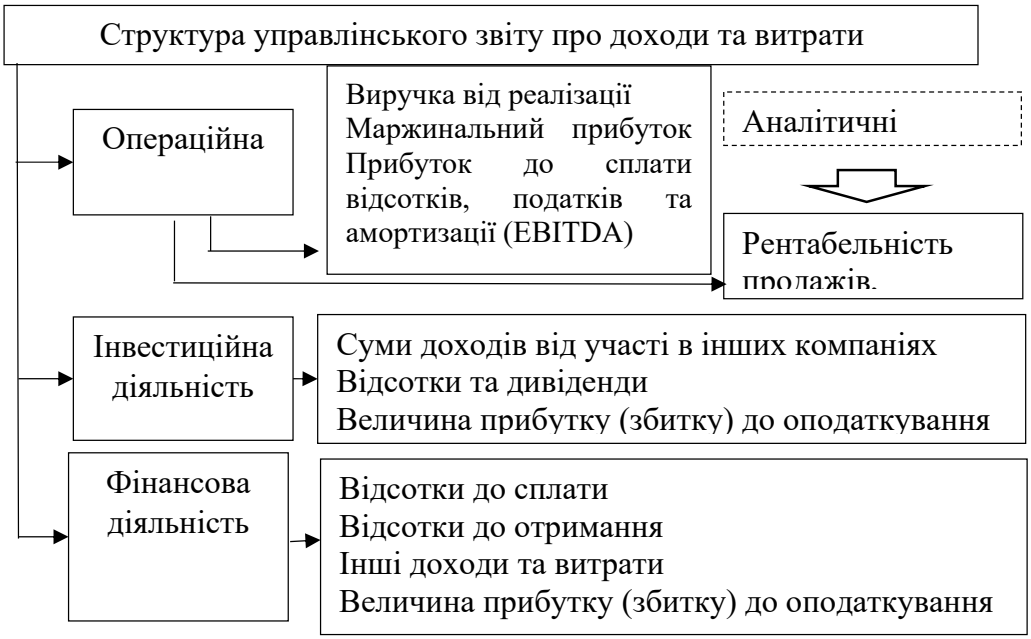


Рис. 2.16. Структура управлінського звіту про доходи та витрати

[204] Харламова О. В. Фінансова звітність за міжнародними стандартами: методологія формування та практика імплементації в Україні : монографія. Харків : Лідер, 2015. 372 с.

Управлінський звіт про доходи і витрати пропонується складати шляхом трансформації звичайного звіту про фінансові результати з виконанням таких етапів:

- всі статті доходів і витрат перегруповуються залежно від видів діяльності (операційної, інвестиційної та фінансової);
- за операційною діяльністю визначаються проміжні показники (маржинальний прибуток, прибуток до сплати податків, відсотків та амортизації тощо)
- здійснюється визначення чистого фінансового результату (сукупного прибутку) за кожним видом діяльності;
- розраховується показник рентабельності продажів, рентабельності діяльності та ін. (аналітична частина звіту).

Трансформація стандартного звіту про рух грошових коштів є складним і багатоетапним процесом. У звіті відображаються ті грошові операції, які були здійснені у звітному періоді. До складу даного звіту входить також рух еквівалентів грошових коштів[205].

Складенню звіту про рух грошових коштів присвячений Стандарт IAS 7 «Звіт про рух грошових коштів» (CashFlowStatements).

При цьому потрібно мати на увазі, що інформацію про грошові потоки за операційною діяльністю МСБО (IAS) 7 дозволяє представляти за допомогою двох методів (прямий і непрямий). Інформація по грошових потоках за видами діяльності (фінансова та інвестиційна) може бути представлена тільки з використанням прямого методу. Зауважимо, що «при трансформації вітчизняної звітності у формат МСФЗ немає необхідності складати звіт про рух грошових коштів неодмінно непрямим способом, як вважають багато вітчизняних практиків, насправді в МСБО (IAS) 7 сказано, що застосування прямого методу є кращим. Цей метод забезпечує користувачів інформацією, необхідною для оцінки майбутніх грошових потоків, чого не дозволяє непрямий метод»[206].

Основні відмінності у звіті про рух грошових коштів, який складений прямим методом і непрямим, показано на рис. 2.17.

---

[205] Шкуліпа Л.В. Транформація фінансової звітності на IFRS. *Молодий вчений.* 2016. № 8 (35). С. 48-54

[206] Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів». URL: www.minfin.gov.ua (дата звернення: 20.08.2025).



Рис. 2.17.Способи подання інформації про грошові потоки у звіті про рух грошових коштів відповідно до МСФЗ

При використанні непрямого методу складання звіту не розглядаються абсолютні значення за виплатами та надходженнями, що спотворює справжню картину руху грошових коштів, тоді як звіт, складений прямим методом, відповідає потребам менеджменту підприємства і є корисним для цілей управлінського обліку.

Зі звіту про рух грошових коштів, складеного відповідно до МСБО (IAS) 7, користувач може отримати і додаткову інформацію.

Наприклад, звіт пояснює причини зміни сум грошових коштів та їх еквівалентів. Ця особливість зближує звіт про рух грошових коштів із системою управлінського обліку, розширюючи його можливості для використання як управлінського звіту.

Отже, можна виділити основні принципи складання звіту про рух грошових коштів згідно з МСБО (IAS) 7, що відповідають цілям управлінського обліку:

- поділ грошових потоків за видами діяльності (операційної, інвестиційної та фінансової);

- застосування прямого методу складання звіту (розкриття інформації про основні види валових надходжень і платежів);

- відображення у звіті додаткової інформації[207].

Висновки. У процесі дослідження трансформації бухгалтерського обліку в умовах упровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) доведено, що така трансформація є не лише технічним процесом гармонізації облікових політик, але важливим інструментом підвищення ефективності системи антикризового управління підприємством.

По-перше, адаптація бухгалтерського обліку до вимог МСФЗ забезпечує підвищення якості, достовірності та порівнянності фінансової інформації, що створює об’єктивну базу для своєчасного виявлення фінансових ризиків і загроз. Це сприяє формуванню інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень у кризових умовах.

По-друге, застосування МСФЗ орієнтує систему обліку на оцінку економічної сутності господарських процесів, а не лише на фіксацію їх формальних проявів. Такий підхід підвищує аналітичну цінність звітності та дозволяє ефективніше прогнозувати наслідки управлінських рішень у нестабільному середовищі.

По-третє, трансформація облікової системи відповідно до міжнародних стандартів сприяє інтеграції підприємства у світовий економічний простір, забезпечує прозорість взаємодії з інвесторами, кредиторами та регуляторами, що є критично важливим чинником стабілізації фінансового стану в умовах кризи.

По-четверте, відсутність розробок з методичного супроводу процесу формування управлінської звітності з використанням принципів МСФЗ, виражених в основоположних припущеннях і якісних характеристиках, що пред’являються міжнародними стандартами до звітності, й перспективи використання МСФЗ для управлінських цілей не дозволяють більшості економічним суб'єктам генерувати управлінську звітність, орієнтовану на вимоги міжнародних стандартів фінансової звітності.

---

[207] Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів». URL: www.minfin.gov.ua (дата звернення: 20.08.2025).

По-п’яте, при розробці основних форм управлінської звітності здійснено інтеграцію принципів МСФЗ, яких необхідно дотримуватися при складанні фінансової звітності, з цілями управлінського обліку. Як наслідок, запропоновані методичні рекомендації щодо формування управлінської звітності, орієнтованої на вимоги МСФЗ, дозволяють формалізувати процес складання управлінських звітів.

Отже, можна зробити висновок, що трансформація бухгалтерського обліку за МСФЗ виступає ключовою складовою антикризового управління, оскільки забезпечує інформаційну відкритість, зміцнює довіру до підприємства з боку зацікавлених сторін та підвищує його адаптивність до зовнішніх викликів.

Никифорак І. І.
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

2.3. ІНТЕГРАЦІЯ РІЗНИХ СИСТЕМ ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Економічні закони ринкової економіки вимагають постійного досягнення конкурентних переваг шляхом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання та формування позитивного іміджу у суспільстві, що реалізується тільки за умови професійного керівництва. Водночас світова спільнота напрацювала теорію сталого розвитку, яка полягає у поєднанні економічного зростання та забезпечення соціального захисту суспільства із мінімізацією негативного впливу на зовнішнє середовище. Концепція сталого розвитку передбачає тріаду складових:

– економічна складова як посилення конкурентоспроможності на підставі підвищення ефективності господарювання підприємства;

– соціальна складова шляхом підвищення рівня суспільної відповідальності підприємства та якості життя суспільства;

– екологічна складова як оптимальне використання обмежених природних ресурсів та зменшення відходів діяльності.

Проте часто для суб'єктів господарювання короткотривалі вигоди стають домінуючими над довгостроковими стратегічними завданнями. У цьому випадку першорядного значення набуває якісне інформаційне забезпечення, що є фундаментом для формування виважених управлінських рішень. З точки зору системи управління підприємством, облік складає левову частину загальної інформаційної системи та покликаний забезпечувати інформацією про господарську діяльність суб'єкта господарювання та її вплив на сталий розвиток суспільства в цілому. Тому дослідження змістового наповнення системи управління нерозривно пов'язане з визначенням місця системи обліку як основного постачальника

інформації для прийняття рішень та, водночас, здійснення зворотного впливу на управління, підвищуючи його ефективність.

Сучасні прогресивні концепції управління формують якісно нові вимоги до функціонування системи обліку. Необхідність задоволення актуальних інформаційних потреб користувачів стала каталізатором формування інтегрованої системи обліку на поєднанні різних її підсистем, у яких формується фінансова та нефінансова інформація про діяльність. Тому в полі зору науковців опинилася проблема розробки інтегрованої системи обліку, адаптованої до вимог ринкового середовища та сталого розвитку суспільства. На сторінках наукових журналів активно обговорюються проблеми наближення системи обліку до міжнародних стандартів[208] та стандартів сталого розвитку[209]. Вцентрі уваги опинилася й дискусія щодо оновленої структури та змісту інтегрованої системи обліку, яка складається з окремих підсистем.

Це зумовило появу значної кількості наукових праць вітчизняних дослідників, присвячених вивченню теоретичних, методологічних та організаційних аспектів формування інтегрованої системи обліку, визначенню її ролі в структурі інформаційної системи підприємства та оцінці значення у процесі управління. Значний внесок у розвиток вітчизняної системи обліку зробили Ф. Ф. Бутинець, Ю. А. Верига, С. Ф. Голов, Гуцайлюк З. В., Є. П. Житний, С. А. Кузнецова, Л. В. Нападовська, М. С. Пушкар, В. В. Сопко, П. Я. Хомин, І. Й. Яремко та інші. Так, Ф. Ф. Бутинець наголосив на теоретико-методологічних проблемах інтеграції інформаційних систем обліку та аналітичному забезпеченню прийняття управлінських рішень[210], Ю. А. Верига визначила ознаки обліку як системи та обґрунтувала її складові[211], С. Ф. Голов обґрунтував основи стратегічно-орієнтованого глобального обліку

---

[208] Ганусич В.О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №10. С.28-34.

[209] Марчук У.О. Формування систем бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6325

[210] Бутинець Ф.Ф. Проблеми науки бухгалтерського обліку: реалії : монографія. Житомир: ПП «Рута», 2005. 324 с.

[211] Верига Ю.А., Смірнова Н.В. Передумови формування системи обліку в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2009. Вип.16 (част II). С.8-17.

та алгоритми застосування професійного судження[212], С. А. Кузнецова висвітлила правові та методологічні аспекти формування системи обліку[213], а М. С. Пушкар розкрив принципи та порядок проєктування систем обліку[214].

Вагомі напрацювання щодо теоретико-методологічних засад формування інтегрованої системи обліку та звітності належать К. В. Безверхому, Л. В. Гуцаленко, І. В. Жиглей, Н. О. Лохановій, В. К. Макарович, В. В. Євдокимову, С. Ф. Легенчуку, Л. Я. Шевченко. Зокрема, В.В.Євдокимов розглянув проблеми інтеграції обліку в історичному ракурсі[215], Л.В.Гуцаленко розкрила етапи переорієнтації управлінських систем та запропонувала парадигми інтегрованої звітності[216], В. О. Ганусич висвітлила стратегію запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні[217], І. В. Жиглей підняла проблему обліку соціальної відповідальності бізнесу[218], Н. О. Лоханова досліджувала поглиблення інтеграційних процесів як напрям розвитку облікової системи в управлінні економічною стійкістю підприємств[219], Л. Я. Шевченко обґрунтувала переваги та особливості інтегрованої системи обліку[220], С. В. Шульга та Н. В. Нечипорук запропонували концепцію інтеграції обліку та економічної безпеки, ключовими аспектами якої є інтегрована

---

[212] Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія. Київ.: Центр учбової літератури, 2007. 522 с.

[213] Кузнецова С. А. Бухгалтерський облік в системі формування управлінської інформації: методологія та практика: монографія. Мелітополь: Таврійській державний університет, 2017. 297 с.

[214] Пушкар М.С. Розробка систем обліку: навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 198с.

[215] Євдокимов В.В. Підходи науковців щодо проблем інтеграції обліку: історичний аспект. *Економіка розвитку*. 2009. Міжнародний збірник наукових праць. №2. С.25-25. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34641/1/%d1%94%d0%b2%d0%b4%d0%be%d0%ba%d0%b8%d0%bc%d0%be%d0%b2.pdf

[216] Гуцаленко Л.В., Марчук У.О. Інтегрована звітність – концепції та парадигми обліку в досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9069

[217] Ганусич В.О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №10. С.28-34.

[218] Жиглей І.В. Бухгалтерський облік соціально відповідальної діяльності суб'єктів господарювання: необхідність та орієнтири розвитку: монографія. Житомир: ЖДТ, 2010. 496с.

[219] Лоханова Н.О. Поглиблення інтеграційних процесів як напрям розвитку облікової системи в управлінні економічною стійкістю підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3484

[220] Шевченко Л.Я. Суність інтегрованого обліку та його складові. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №6 (3). С.134-137.

система внутрішнього контролю, індикатори ризику, інформаційна система та система інтегрованої звітності[221]. Проте проблема формування інтегрованої системи обліку ще не вичерпана і потребує подальших досліджень, наукових розробок та рекомендацій щодо їх впровадження в практичну діяльність суб'єктів господарювання.

Відповідно до стратегічного позиціонування, підприємство характеризується активною взаємодією з оточуючим його середовищем. Оточуюче середовище окремого підприємства як суб'єкта господарювання є сукупністю факторів, що впливають на його діяльність (рис. 2.18).

Для потреб управління оточуюче середовище поділяють на внутрішнє та зовнішнє, чинники яких є підґрунтям для існування особливостей діяльності кожного підприємства. Місія та стратегія розвитку суб'єкта господарювання повинні забезпечити досягнення принципів сталого розвитку суспільства. Тому важливим фактором внутрішнього середовища є стиль управління та організаційно-виробнича структура підприємства, яка зобумовлюється специфічними особливостями технологічного процесу поєднання та використання ресурсів. Діяльність суб'єктів зовнішнього середовища не підлягає контролю з боку суб'єкта господарювання, проте має значний вплив на його господарювання. До зовнішнього середовища належать конкуренти, споживачі, ділові партнери на ринку, державні органи, громадські організації та інші стейкхолдери.

Разом з тим усі учасники ринкової економіки є користувачами інформації. На думку У. О. Марчук, «інформацію, в якій зацікавлені користувачі, можна поділити на такі види:

– інформація про результати діяльності підприємства в минулому, яка дає змогу оцінити ефективність його діяльності та місце на ринку серед конкурентів;

– інформація про поточний стан підприємства, яка дозволяє здійснювати поточне управління на всіх рівнях для прийняття поточних рішень;

[221] Шульга С.В., Нечипорук Н.В. Інтеграція систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки: сучасні підходи // Інвестиції: практика і досвід. 2024. №21. С.17-23.

– інформація про діяльність підприємства в майбутньому, яка допомагає побудувати альтернативні прогнози для вибору найбільш оптимальних варіантів управлінських рішень»[222].

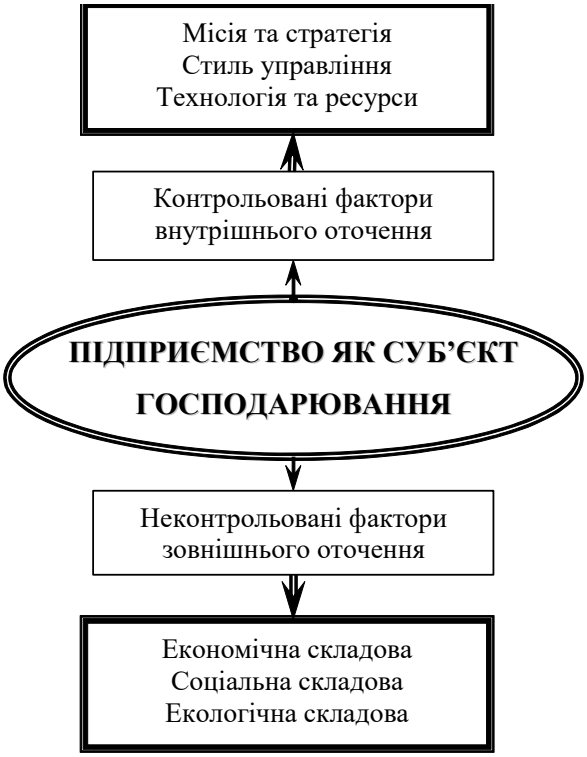


Рис. 2.18. Характеристика оточення суб'єкта господарювання

У ринкових умовах коло користувачів облікової інформації досить широке. Проте їх інформаційні потреби неоднакові, оскільки економічні інтереси суб'єктів на ринку виступають у суперечливій формі. Зазвичай, в економічній літературі всіх користувачів звітної інформації підприємства умовно поділяють на дві групи. Так, виходячи із причетності до навколишнього середовища підприємства розрізняють, зовнішніх та внутрішніх користувачів. Види груп користувачів за відношенням до оточуючого середовища підприємства та їх потреби у фінансовій та нефінансовій інформації узагальнено у табл. 2.5.

[222] Марчук У.О. Формування систем бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6325

Таблиця 2.5

Фінансові та нефінансові інформаційні потреби різних груп користувачів

Групи користувачів	Фінансові та нефінансові інформаційні потреби
1	*2*
1. Групи внутрішніх користувачів	
1.1. Власники	– оцінка якості управління підприємством; – фінансові результати та ефективність діяльності підприємства; – порядок розподілу чистого прибутку на предмет виплати дивідендів; – порядок визначення доходу від участі у капіталі; – інформація про рух власного капіталу;
1.2. Менеджери	– повна інформація про господарську діяльність підприємства для здійснення усіх функцій управління;
1.3. Працівники	– інформація про здатність підприємства виконувати зобов'язання з оплати праці; – оцінка стабільності діяльності підприємства; – оцінка можливості самореалізації та соціальної захищеності
1	*2*
2. Групи зовнішніх користувачів	
2.1. Конкуренти	– інформація про фінансовий стан та ділову активність підприємства
2.2. Споживачі	– інформація про якість продукції на споживчому ринку – оцінка можливості технічного обслуговування та гарантійного ремонту – оцінка безперервності діяльності підприємства, особливо за умови довгострокових договорів
2.3. Кредитори	– загальна інформація про ліквідність та платоспроможність підприємства; – оцінка своєчасності сплати відсотків за користування позикою; – оцінка здатності вчасного повернення позикових коштів;
2.4. Постачальники	– інформація про платіжну дисципліну підприємства та здатність виконувати зобов'язання – оцінка надійності та стабільності функціонування підприємства

Групи користувачів	Фінансові та нефінансові інформаційні потреби
1	*2*
2.5. Потенційні інвестори	– інформація про володіння цінними паперами та можливості участі у капіталі підприємства – оцінка фінансового стану підприємства – прогноз щодо отримання доходів від владання капіталу
2.6. Державні органи	– правильність розрахунків та здатність своєчасної сплати податків і платежів до держаних цільових фондів – інформація щодо формування макроекономічних показників
2.7. Громадські організації	– інформація про вплив діяльності підприємства на добробут населення – оцінка соціальної спрямованості та екологічності діяльності підприємства

Отже, інтереси користувачів суттєво відрізняються як у змісті, так і у структурі. Хоча різні групи користувачів часто переслідують протилежні цілі, усі вони зацікавлені отримати найбільш якісну, тобто достовірну та доречну інформацію про реальний стан господарювання підприємства. Часто така інформація має нефінансову сторону, тому офіційно затверджена фінансова звітність її забезпечити повністю не може. Як наслідок виникає потреба у розробці інтегрованої системи обліку та звітності, яка буде додатково містити нефінансові показники.

У філософському розумінні система трактується як сукупність взаємопов’язаних елементів, що перебувають у певних відносинах та взаємодії, формуючи цілісну структуру. Надання однозначного визначення категорії «система» є складним завданням, оскільки це поняття належить до фундаментальних філософських засад процесу пізнання. У межах економічних досліджень існує значна кількість підходів до інтерпретації цього терміна, найбільш поширені з яких наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Дефініція визначень поняття «система»

Автори	*Визначення*
1	*2*
Коваленок І. І., Бідюк П. І., Гожий О. П.	«об'єкт, який характеризується складом елементів, структурою їх зв'язків, параметрами і має хоча б один вихід, які забезпечують зв'язок із зовнішнім середовищем, що характеризується законами поведінки і змінює поведінку при надходженні керуючих впливів»[223].
Заїченко Г. А.	«кінцева множина функціональних елементів та відносин між ними, що вирізняється з середовища відповідно до визначеної мети в межах означеного інтервалу часу»[224].
Сурмін Ю. П.	«сукупність об'єктів, взаємодія яких обумовлює наявність нових інтегральних якостей, не властивих утворюючим його елементам»[225].
Пушкар М. С.	«цілісний комплекс, що охоплює визначену сукупність об'єктів довільної форми та змісту, які взаємозв'язані між собою і об'єднані регулярною взаємодією»[226].

Аналіз наявних трактувань дає підстави стверджувати, що незалежно від обраного підходу, вони характеризуються низкою спільних ознак:

1) система визначається у межах системного підходу як цілісне утворення, сформоване елементами та взаємозв'язкам між ними;

2) система розглядається крізь призму регулятивної функції, що передбачає наявність вхідних потоків, процесів оброблення інформації та вихідних результатів.

Отже, складна штучно створена система характеризується такими ознаками: структура та ієрархічність елементів, єдність мети їх існування, вхід та вихід системи.

Облік як невід'ємна складова соціально-економічної системи – не є винятком у контексті системного функціонування, а його вивчення крізь призму системного підходу послідовно перебуває у фокусі наукових досліджень. З цього приводу О. П. Славкова та С. А. Гаркуша зазначають, що «діяльність господарюючого суб'єкта

[223] Коваленок І.І., Бідюк П.І., Гожий О.П. Вступ до системного аналізу: навч. посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П.Могили, 2014. с.19.

[224] Філософія: підручник / за ред. Г.А. Заїченко. К.: Вища шк., 2005. с.237.

[225] Сурмін Ю.П. Теорія систем і системній аналіз: навч. посібник. К.: МАУП, 2003. с.13

[226] Пушкар М.С. Розробка систем обліку: навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. с.4.

базується на «трьох китах»: системі управління, його економічній інформаційній системі та інформаційних технологіях, які використовуються в якості інструментарію двох попередніх компонент»[227]. Тобто облік є підсистемою більш складних систем – системи управління та інформаційних систем.

Подібного погляду дотримується Н. О. Гура, визначаючи облік як «підсистему інформаційної системи підприємства, якій належить основна роль у процесі збирання, обробки та надання інформації для забезпечення усіх інших функцій управління підприємством»[228].

Водночас В. В. Сопко визначає облік в іншому ракурсі як «систему безперервного, суцільного і взаємопов'язаного спостереження за створенням суспільного продукту і пов'язаними з ним процесами обміну, розподілу та перерозподілу, за наявністю і рухом майна господарства, його майновими відносинами»[229]. Своєю чергою, С. А. Кузнєцова визначає систему обліку як «сукупність процесів збору, вимірювання, зберігання, аналізу та складання звітності»[230].

При цьому систему обліку доцільно розглядати як на макрорівні у контексті порівняльного аналізу національних систем бухгалтерського обліку різних країн світу, так і на мікрорівні окремого підприємства. Так, Т. М. Ковальчук та А. А. Михалків визначають систему обліку як «певний логічний комплекс, який сформований на основі плану рахунків, певної оптики (виробничої прибуткової, витратної) та здатний узагальнювати процеси постачання, виробництва та збуту і визначати результати діяльності на різних рівнях управління підприємством і його структурних підрозділів»[231]. Існує кілька підходів до класифікації систем обліку на макрорівні, зокрема здебільшого виділяють англо-американську, континентальну та ісламську, хоча в більшості країн світу порядок організації системи обліку належить до компетенції підприємства.

---

[227] Славкова О. П., Гаркуша С. А. Впровадження автоматизації обліку: вимоги та підхід. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 4. С.1046-1049.

[228] Гура Н. О. Бухгалтерський облік як наука, його принципи, предмет та об'єкти. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 6. С. 3-8.

[229] Сопко В. В. Бухгалтерський облік: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. с. 5-6.

[230] Кузнецова С. А. Бухгалтерський облік в системі формування управлінської інформації: методологія та практика: монографія. Мелітополь: Таврійській державний університет, 2017. с. 84.

[231] Ковальчук Т.М., Михалків А.А. Історія бухгалтерського обліку: навч. посібник. Чернівці: Технодрук, 2019. с.308.

На мікрорівні облік є цілісною системою, що відображає стан і динаміку наявних ресурсів, залучених у господарську діяльність підприємства, а також структуру і характер її результатів, які формуються в сукупність господарських операцій. М. С. Пушкар вважає, що облік належить до «...надскладних, динамічних, імовірнісних систем», у яких одна дія може викликати різні результати з певною ймовірністю[232]. До подібних висновків прийшли й інші науковці, зокрема Ф. Ф. Бутинець[233], Л. В. Нападовська[234], Н. Л. Правдюк[235].

Н. О. Лоханова стверджує, що «удосконалення інформаційного забезпечення системи управління варто здійснювати за рахунок використання можливостей облікової системи, причому завдяки її розвитку на інтеграційних засадах»[236].

З точки зору системи управління система обліку поряд із плануванням та контролем є частиною загальної інформаційної системи підприємства. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні усіх рівнів управління підприємства достовірною інформацією про фактичний стан керованого об'єкта. Облік виступає складовою підсистемою загальної інформаційної системи підприємства та відіграє ключову роль у процесах збирання, обробки та надання інформації для реалізації управлінських функцій. Отже, облік трансформує первинні дані, зафіксовані в документах, у оброблену та систематизовану інформацію, придатну для прийняття управлінських рішень. Водночас систему обліку доцільно розглядати як відносно автономну, оскільки вона включає структурні елементи, що можуть функціонувати як самостійні системи нижчого порядку.

Аналіз наукової літератури свідчить про нагальність розв'язання проблеми формування інтегрованої системи, визначення якої відображені в табл. 2.7.

---

[232] Пушкар М.С. Розробка систем обліку: навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. с.5.

[233] Бутинець Ф.Ф. Проблеми науки бухгалтерського обліку: реалії: монографія. Житомир: ПП «Рута», 2005. с.20.

[234] Нападовська Л.В. Удосконалення системи бухгалтерського обліку в Україні. *Бухгалтерський облік та аудит*. 2012. № 6 С. 3-9.

[235] Правдюк Н.Л. Поняття системи бухгалтерського обліку, її структура та складові. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Житомир: ЖТДУ, 2014. №3 (29). С. 148-157.

[236] Лоханова Н.О. Поглиблення інтеграційних процесів як напрям розвитку облікової системи в управлінні економічною стійкістю підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3484

Таблиця 2.7

Дефініція визначення інтегрованої системи обліку

Автори	Визначення інтегрованої системи обліку
Бутко Н. В., Радзіхоська Ю. М.	«інформаційна модель господарської діяльності підприємства»[237]
Макаренко І. О.	«конвергенція традиційної парадигми та парадигми сталого розвитку, тобто усіх видів обліку в межах діючих систем стандартизації»[238]
Євдокимов В. В.	«створення системи облікової інформації на основі органічного поєднання даних різних підсистем бухгалтерського обліку, не порушуючи загальну методику фіксації, збору та обробки даних»[239]
Шевчено Л. Я.	«новий інноваційний напрям, який розвивається … у взаємодії з іншими видами обліку, аналізу, планування та контролю»[240]
Шульга С. В., Нечипорук Н. В.	«інтегрована інформаційна систему як єдина платформа для бору, обробки та аналізу даних, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень у сфері економічної безпеки»[241]

Отже, натепер інтеграційні процеси в обліку розглядаються в різних ракурсах: з одного боку, це інтеграція з іншими функціями управління, а з іншого – інтеграція окремих підсистем усередині системи обліку. Тому для інтегрованої системи обліку характерна не просто наявність зв'язків між окремими утворюючими елементами, а органічна єдність із зовнішнім середовищем. Лише в такому взаємозв'язку система обліку проявляє свою цілісність.

На рис. 2.19 відображено вхідні і вихідні потоки інтегрованої системи обліку. Вхідним елементом системи обліку виступають факти господарського життя підприємства. Їх реєстрація здійснюється шляхом фіксації у первинних документах, що слугують

[237] Бутко Н. В., Радзіховська Ю. М. Розвиток інтегрованого обліку суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Миколаївського наіонального унівеситету імені Ю.Схомлинсього*. 2018. Вип.21. С.645-649.

[238] Макаренко І. О. Інтеграція сучасних видів та концепції бухгалтерського обліку для цілей сталого розвитку. *Фінансовий простір*. 2017. №1(25). С.85.

[239] Євдокимов В. В. Підходи науковців щодо проблем інтеграції обліку: історичний аспект. *Економіка розвитку. Міжнародний збірник наукових праць*. 2009. №2. С.25-25. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34641/1/%d1%94%d0%b2%d0%b4%d0%be%d0%ba%d0%b8%d0%bc%d0%be%d0%b2.pdf

[240] Шевченко Л. Я. Суність інтегрованого обліку та його складові. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №6 (3). С.136.

[241] Шульга С.В., Нечипорук Н.В. Інтеграція систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки: сучасні підходи. *Інвестиції: пракитика і досвід*. 2024. №21. С.22.

підґрунтям для оцінювання економічних та правових наслідків діяльності підприємства шляхом групування господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку.



Рис. 2.19. Модель обліку як інтегрованої системи

Як цілісна система, облік забезпечує формування інформації в безперервному процесі за допомогою подвійного запису фактів господарського життя на рахунках обліку. Вихідним продуктом системи є релевантна інформація для користувачів, що приймають рішення, при цьому рівень доступу до неї диференціюється.

У структурі системи обліку ключовим компонентом інформаційного контуру зворотного зв'язку виступає трансформаційний процес, у межах якого на вході в систему – неструктуровані дані про діяльність об'єкта, а на виході формується впорядкована та адаптована до потреб користувачів інформація.

Отже, інтегрована система обліку – це складна система, яка водночас є:

1) підсистемою складнішої системи управління;

2) включає окремі пов'язані між собою методологічно узгодженими елементами системи з метою усунення їх інформаційного дублювання;

3) інформаційною системою, оскільки основне завдання полягає у переробці та наданні корисної інформації у вигляду інтегрованої звітності;

4) побудована для вивонання багатоцільових економічних, соціальних та екологічних завдань, що випливають з єдиної мети сталого розвитку.

Кожному етапу розвитку суспільства притаманна специфічна структура, яка відображає рівень його економічної організації та інформаційних потреб система обліку. Зі зростанням складності

суспільних процесів та розширенням запитів щодо інформаційного забезпечення управління відбувається еволюція обліку, що супроводжується формуванням нових підсистем. Так, у сучасних умовах ринкової економіки виникають нові об'єкти управління, стосовно яких облік генерувати релевантну інформацію. Відтак інтегрована система обліку формується в сукупність взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на збирання та обробку даних для задоволення специфічних потреб і запитів різних груп користувачів, зберігаючи при цьому органічну цілісність облікової системи.

Система управління виступає провідною ланкою, тоді як інтегрована система обліку є її похідним елементом. Отже, ключе завдання обліку впорядкування вхідних та вихідних інформаційних потоків відповідно до запитів управління. Внутрішня структура інтегрованої облікової системи зазнає трансформацій у напрямку своєчасного формування та повного забезпечення вихідною інформацією, необхідною для прийняття рішень. Чим більш різнопланова така інформація, тим ширший спектр рівнів управління вона обслуговує, відповідно тим складнішою стає внутрішня архітектоніка облікової системи.

Натепер проблема поділу системи обліку на складові підсистеми була й залишається предметом гострої наукової дискусії. Відкриті такі питання:

– про ідентичність управлінського, внутрішньогосподарського, виробничого обліку та контролінгу;

– про необхідність розмежування та виділення окремою підсистемою податкового обліку;

– про можливості креативного, соціального та екологічного обліку.

Результати аналізу наукових джерел засвідчують, що підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників до визначення складових системи обліку нерідко суттєво розходяться (табл. 2.8).

На наш погляд, систему обліку доцільно структурувати на підсистеми, що виконуватимуть диференційовані функції в межах єдиної інформаційної системі. Звісно, поділ обліку на підсистеми досить умовний, оскільки вони формують інформацію, опираючись на однакові первинні документи із застосуванням елементів методу бухгалтерського обліку. Але потім такі дані виокремлюються на рівні бухгалтерії задля задоволення потреб різних користувачів.

Інформація, сформована на виході із системи, проходить фільтрацію з боку управлінського персоналу, орієнтованого на забезпечення ефективності господарської діяльності. Це зумовлює формування окремих розрізів вихідної інформації, кожен з яких призначений для доступу виключно визначеної групи користувачів.

Таблиця 2.8

Погляди науковців щодо структури системи обліку

Автори	Структура системи обліку
Г. Андерсон, Ю. Верига, С. Голов, Н. Гура, Р. Копеланд, С. Кузнецова, Л. Ловінська, Л. Нападовська, В. Сопко, Л. Чижевська	Фінансовий та управлінський облік
Ф. Бутинець, П. Хомин	Податковий облік
Е. Майер, К.Олферт, М. Пушкар	Контролінг
І. Акпануко, С. Легенчук	Креативний облік
І. Жиглей, С. Левицька, Н. Правдюк	Соціальний облік

Натепер на законодавчому рівні в Україні у системі обліку виділяють такі підсистеми[242]:

1) фінансовий облік, який забезпечує процес підготовки облікової інформації відповідно до законодавчих вимог в узагальненому вигляді про діяльність підприємства для оприлюднення широкому колу зовнішніх та внутрішніх користувачів;

2) управлінський облік, який забезпечує в рамках підприємства його менеджмент різних рівнів інформацією для виконання функцій управління.

Таке визначення, сформульоване Комітетом із міжнародних стандартів бухгалтерського обліку МФБ, відображає загальноприйняту міжнародну практику професійних бухгалтерів різних країн світу. У ньому віддзеркалено цілий ряд важливих функцій управлінського обліку, який прийнято трактувати як «процес ідентифікації, вимірювання, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, яка використовується управлінською ланкою для планування, оцінки та контролю діяльності організації і для

[242] Легенчук С.Ф. Креативний облік в національній системі бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць. Теорія та методологія бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2009. № 2(14). С.88-101.

впевненого використання звітності з ресурсів»[243]. Тому він визначається як процес забезпечення всієї системи управління підприємством конфіденційною інформацією про ефективність використання внутрішніх ресурсів.

Зокрема, американські економісти Р. Копеланд і П. Дашер підтверджують таку думку, трактуючи управлінський облік як «процес у рамках організації, який забезпечує управлінський персонал організації інформацією, що використовується для планування, власне управління та контролю за діяльністю організації»[244]. Водночас Б. Нідлз, Х. Андерсон і Д. Колдуелл деталізують мету управлінського обліку, яка полягає у тому, щоб «забезпечити інформацією менеджерів, відповідальних за досягнення конкретних виробничих цілей»[245].

Отже, зарубіжні автори англо-американського напряму вважають управлінський облік складовою підсистемою управління, яка повинна надавати внутрішнім користувачам необхідну інформацію, додатково розширюючи сферу фінансового обліку.

В нашій державі на законодавчому рівні виділено внутрішньогосподарський облік, а його зміст визначено як «систему обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством»[246]. Це дозволяє трактувати внутрішньогосподарський та управлінський облік як синоніми. Саме до такого висновку дійшла низка вітчизняних учених.

Однак С. Ф. Голов[247], Л. В. Нападовська[248] та інші небезпідставно вказують, що в сучасних ринкових трансформаціях управлінський облік є наступною історичною стадією розвитку виробничого обліку та являє собою його якісно нову форму. Тому вважати синонімами виробничий та внутрішньогосподарський,

---

[243] Міжнародні стандарти фінансової звітності в редакції 2025 року (переклад) URL:https://www.mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025_to_be_completed-827

[244] Copeland R., Dascher P., Strawser J. Managerial accounting. Dame Publications, Inc., 2007. p.245

[245] Principles of Accounting. Henry R. Anderson, Belverd E. Needles and James C. Caldwell. Publisher: Cengage Learning. 1997. p.324.

[246] Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

[247] Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія. Київ.: Центр учбової літератури, 2007. С.81.

[248] Нападовська Л.В. Удосконалення системи бухгалтерського обліку в Україні. *Бухгалтерський облік та аудит*. 2012. № 6 С. 9.

тобто управлінський, облік недоречно. Отже, виробничий облік можна вважати попередником управлінського, який на нинішньому етапі став його органічною складовою. Натепер вже бурхливо розвивається нова течія стратегічного управлінського обліку.

Одним із дискусійних аспектів, який неоднозначно трактується вітчизняними дослідниками, є співвідношення понять «управлінський облік» і «контролінг». У науковій літературі ці терміни нерідко розглядаються як тотожні або ж управлінський облік включають до складу контролінгу, трактуючи останній як більш широке за змістом поняття. Проте, на нашу думку, для чіткого визначення їх сутності необхідно врахувати походження та належність до певних облікових моделей та концепцій. Справедливо зауважує Н. Г. Кисилиця, що «не можна відривати понять і термінів від національного ґрунту. Важко вести мову про управлінський облік, виробничий облік чи контролінг узагалі, не спираючись на яку-небудь національну облікову систему, оскільки одним і тим же терміном у різних країнах можуть позначатися різні явища»[249].

Визначальною особливістю німецької концепції контролінгу є її орієнтація на внутрішній облік. Так, Е. Майер констатує «одночасне співіснування фінансового обліку, виробничого обліку і контролінгу»[250]. Водночас, К. Олферт зазначає, що поняття контролінгу передбачає також внутрішній аудит[251]. Отже, німецька модель контролінгу передбачає інструменти стратегічного спрямування, у сферу якого виробничий облік входить опосередковано. Тому він спрямовується на діагностику важливих проблем, що мають довгостроковий характер і передбачають знаходження оптимальних шляхів використання потенціалу підприємства та можливостей його нарощування.

Для США характерна відсутність наукових праць щодо розвитку контролінгу. Слід зауважити, що американська модель обліку складається з фінансового та управлінського обліку, який в структурі управління великими компаніями може мати стратегічне спрямування. Водночас як ряд координуючих і контрольних функцій покладається на внутрішній аудит, а потреби стратегічного менеджменту задовольняє стратегічний управлінський облік.

---

[249] Кисилиця Н. Управлінський облік: реальність і тенденції розвитку. *Фінанси України*. 2013. № 1. С. 50.

[250] Mann R., Mayer E. Controlling for Beginners. Allied Publishers, 2001. P.6.

[251] Olfert K. Essentials of *Controlling*. Kiehl, Ludwigswaffen, 2007. P.114.

Стосовно виокремлення податкового обліку як окремої підсистеми, то погляди науковців розмежувалися на дві позиції:

1) фінансовий та податковий облік повністю розмежувалися. Прибічники такої позиції вказують на те, що «...в практичній площині відмінності між ними лише зростають, враховуючи підпорядкованість облікової інформації вимогам податкової звітності, до речі, дуже громіздкої та часто змінюваної, що зумовлено різноманітністю податків, зборів і платежів ...»[252];

2) відсутнє належне економічне підґрунтя для окремого існування податкового обліку, оскільки мова йде лише про податкові розрахунки в площині їх практичного застосування.

У зарубіжних країнах виділяють дві основні моделі співіснування обліку й оподаткування:

– паралельне існування обліку та системи оподаткування як двох самостійних видів діяльності, які використовують єдине вихідне інформаційне забезпечення відповідно до потреб біржового регулювання та фіскальних органів;

– єдина система обліку, яка формується та функціонує під безпосереднім впливом оподаткування.

Вимоги прийнятого Податкового кодексу України спрямовані на поступове зближення фінансового та податкового обліку, тому дають підстави стверджувати про наявність лише податкових розрахунків в системі обліку.

Прихильники виокремлення креативного обліку стверджують, що саме він стає основою для «формування нових об'єктів обліку, індикаторів нефінансового характеру та підходів до їх інтерпретації»[253], що потребує високого професіоналізму, творчого підходу від його виконавців та, водночас, дотримання законодавства. Проте креативна подача інформації у бажаному світлі для підтримки ринкових очікувань та стимулювання зацікавленості інвесторів часто наближається до маніпуляцій, що має тонку грань із легітимністю такої інформації.

---

[252] Хомин П.Я. Формування звітності в підсистемах фінансового, управлінського й податкового обліку: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2004. С.51.

[253] Akpanuko, E.E. Umoren,N.J. (2018). The influence of creative accounting on the credibility of accounting reports. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(2), 292-310. URL: https://ideas.repec.org/a/eme/jfrapp/jfra-08-2016-0064.html

Погоджуємось із поглядами І. О. Макаренко, що за видами капіталу бухгалтерського обліку з поділом на фінансовий та управлінський варто виокремити підсистеми соціального та екологічного обліку[254].

Соціальний облік – це система збору, узагальнення та подання інформації про соціальні аспекти діяльності підприємства. На відміну від класичного фінансового обліку, який фокусується на грошових потоках і фінансових результатах, соціальний облік враховує нематеріальні та нефінансові показники, що пов'язані з соціальною відповідальністю та сталим розвитком. До таких показників відносять соціальні витрати та результати діяльності, зокрема охорона праці, соціальні пільги, благодійність, рівень задоволеності працівників, вплив на громаду[255].

Екологічний облік в науковій літературі розглядається як складова частина соціального обліку, слугує підґрунтям для систематизації та відображення інформації про вплив діяльності підприємства на довкілля через моніторинг використання природних ресурсів, оцінку екологічних зобов'язань та ідентифікацією доходів та витрат, що пов'язані з охороною довкілля.

Отже, різні підсистеми обліку необхідні для забезпечення інформацією про досягнення цілей сталого розвитку суб'єкта господарювання. Залишаючись частинами єдиної системи обліку, вони мають багато спільного, зокрема:

– здійснюються в єдиному професійному середовищі;

– використовують єдину первинну документацію, що усуває дублювання збору даних;

– застосовують єдину технологію автоматизованої обробки інформації;

– спрямовані на визначення результатів діяльності підприємства в економічному, соціальному та екологічному напрямах.

З іншого боку, можна навести ряд відмінних рис між ними: мета та об'єкт дослідження; регламентація, відкритість інформації та склад звітності. Порівнюючи підсистеми обліку за різними

---

[254] Макаренко І.О. Інтеграція сучасних видів та концепції бухгалтерського обліку для цілей сталого розвитку. *Фінансовий простір*. 2017. №1(25). С.83-88.

[255] Правдюк Н.Л. Соціальні аспекти бухгалтерського обліку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 12. С. 94-97.

критеріями, переконуємося, що чітку межу між ними провести важко через умовність такого поділу. Проте виділення різних підсистем інтегрованого обліку дозволяє задовольняти потреби різних груп користувачів у ринкових умовах господарювання підприємства.

Інтегрована система обліку покликана відобразити господарську діяльність підприємства як сукупність щоденних господарських операцій у первинних документах, систематизувати в облікових регістрах і в подальшому узагальнити у фінансових та нефінансових показниках звітності, що відображено у запропонованій структурно-логічній моделі (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Структурно-логічна модель інтеграції системи обліку

Отже, інформація інтегрованої системи обліку та звітності дозволить оцінити якісний стан і результати функціонування підприємства з позиції позитивного внеску щодо забезпечення цілей

сталого розвитку для суспільства. При цьому погоджуємось із Н. В. Бутко та Ю. М. Радзіховською, що «організація інтеграції системи обліку складається із трьох взаємопов'язаних процесів: методичного, технічного та організаційного»[256].

Інтегрована звітність виступає основним інформаційним забезпеченням у процесі прийняття управлінських рішень. Саме інформаційні потреби різних груп користувачів визначають завдання інтегрованої системи обліку та складання звітності. Н. О.Лохановою справедливо наголошує на існуванні ряду проблем, які пов'язані з формуванням інтегрованої звітності: «складність забезпечення суттєвої інформації; необхідність забезпечення балансу між розкриттям потрібної, але не надмірної інформації; складність забезпечення вимог різних груп користувачів»[257]. Тому пропонуємо узагальнений зміст звітності та можливості використання інформації різних форм (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміст і призначення інтегрованої звітності

Назва	Зміст	Призначення
1	*2*	*3*
Внутрішня звітність		
–	Показники економічної, соціальної та екологічної діяльності окремих структурних підрозділів (у самостійно визначених ракурсах)	Аналіз діяльності структурних підрозділів підприємства за показниками сталого розвитку
Публічна звітність		
Баланс	Наявність майна підприємства та джерел його утворення	Аналіз структури і динаміки майна та джерел його утворення Аналіз ліквідності та платоспроможності

[256] Бутко Н.В., Радзіховська Ю.М. Розвиток інтегрованого обліку суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Миколаївського наіонального унівесритету імені Ю.Схомлинсього*. 2018. Вип.21. С.645-649.

[257] Лоханова Н.О. Поглиблення інтеграційних процесів як напрям розвитку облікової системи в управлінні економічною стійкістю підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3484

Продовження таблиці 2.9

Публічна звітність		
Баланс	Наявність майна підприємства та джерел його утворення	Аналіз структури і динаміки майна та джерел його утворення Аналіз ліквідності та платоспроможності
Звіт про фінансові результати	Доходи, витрати та фінансові результати за видами діяльності	Аналіз структури і динаміки доходів та витрат Аналіз ефективності видів діяльності Аналіз прибутковості акцій
Звіт про рух грошових коштів	Рух грошових коштів за видами діяльності	Аналіз формування та використання грошових потоків Аналіз ефективності використання грошових потоків за видами діяльності
Звіт про власний капітал	Склад власного капіталу	Аналіз структури та динаміки власного капіталу Аналіз рентабельності власного капіталу
Примітки до річної фінансової звітності	Облікова політика Деталізація інформації фінансової звітності	Оцінка облікової політики
Звіт про управління	Фінансова та нефінансова інформація про економічну, соціальну та екологічну діяльність підприємства	Оцінка стану та перспектив розвитку з урахуванням ризиків та невизначеності

Отже, звітність є найважливішим інформаційним джерелом фінансової та нефінансової інформації для задоволення потреб різних груп користувачів у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. При цьому показники публічної та внутрішньої звітності відрізняються ступенем регламентованості й деталізації. Наразі перелік показників звітності зі сталого розвитку підприємства, які повинні бути включені до публічного Звіту про управління, та порядок їх подання зафіксовані у проєкті Закону про внесення змін Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в

Україні»[258], а перелік показників внутрішньої звітності повинно розробити кожне підприємство, виходячи з індивідуальних особливостей господарювання з метою досягнення задекларованої місії та стратегії розвитку.

Результати проведеного наукового дослідження напрямів розвитку інтегрованої системи обліку дозволили сформулювати такі висновки:

1. В сучасних умовах господарювання підприємство є відкритою системою, яка активно взаємодіє з оточуючим його середовищем. Усі учасники ринкової економіки потребують інформацію про економічні, соціальні та екологічні аспекти господарської діяльності підприємства, що виражаються у фінансових та нефінансових показниках дотримання його місії та стратегії в умовах сталого розвитку суспільства.

2. Запропонована структурно-логічна модель інтеграції системи обліку включає підсистеми фінансового, управлінського, соціального та екологічного обліку, які, базуючись на єдиній методології та обліковій політиці підприємства, дозволять сформувати інтегровану звітність на запити користувачів.

[258] Проєкт Закону про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності зі сталого розвитку. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56689

Вергун А. І.
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

2.4. ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОСТІЙНОГО МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах нестабільного економічного середовища, що характеризується високою волатильністю ринків, непередбачуваністю попиту та пропозиції, інфляцією, змінами в регуляторній політиці, зокрема, в умовах воєнних чи фінансових криз (як в Україні), економічний аналіз набуває життєво важливого значення. Постійний моніторинг сприяє ранньому виявленню загроз, дозволяє своєчасно ідентифікувати негативні тенденції у фінансовому стані (зниження ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості) ще до того, як вони перетворяться на критичні проблеми, що можуть призвести до банкрутства. Швидкі зміни вимагають миттєвої реакції в цілях оперативного прийняття рішень. Економічний аналіз надає керівництву об'єктивну, структуровану інформацію, необхідну для прийняття оперативних управлінських рішень (наприклад, щодо скорочення витрат, зміни цінової політики, перегляду інвестицій). Аналіз дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, здатність протистояти зовнішнім шокам та виявити резерви для підвищення ефективності діяльності й забезпечення виживання, а отже, допомагає підприємству адаптуватися до нових умов.

Функціональна роль економічного аналізу саме як постійного моніторингу полягає у забезпеченні безперервного контролю за ключовими фінансовими показниками та їх динамікою. Аналіз дає можливість визначати здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах ризику, покривати свої зобов’язання та зберігати фінансову незалежність, здійснювати жорсткий контроль над притоком і відтоком коштів для забезпечення ліквідності та платоспроможності, оскільки в нестабільних умовах касові розриви є однією з головних причин краху, виявляти нерентабельні напрямки, нецільове використання ресурсів та здійснювати пошук шляхів для оптимізації операційної діяльності в умовах обмежених

ресурсів, розробляти кризові сценарії, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати, надавати достовірну інформацію зовнішнім стейкхолдерам (банкам, інвесторам, податковим органам), що є необхідною умовою для залучення фінансування та збереження репутації. Економічний аналіз постає фундаментальним інструментом для прийняття обґрунтованих, своєчасних та адекватних рішень, що виступає запорукою стійкості та розвитку підприємств у динамічному та непередбачуваному середовищі. Він забезпечує систему раннього попередження в умовах економічної турбулентності.

У системі моніторингу фінансового стану підприємства економічний аналіз виконує низку критично важливих функцій, що забезпечують його діагностичну, прогностичну, контрольну та інформаційно-аналітичну спроможність. Ці функції синергетично взаємодіють для формування доказової бази управлінських рішень.

Реалізація діагностичної функції економічного аналізу, яка полягає у виявленні, ідентифікації та кількісній оцінці відхилень фактичних показників фінансового стану від нормативних (еталонних) або планових значень, а також у встановленні причинно-наслідкових зв’язків між цими відхиленнями та факторами, що їх спричинили, забезпечує встановлення поточного «діагнозу» фінансового здоров'я підприємства (визначення типу фінансової стійкості, рівня платоспроможності тощо). Виконання цієї функції економічного аналізу передбачає застосування методів факторного аналізу, порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) та трендового аналізу для локалізації «вузьких місць» у фінансовій структурі підприємств.

Прогнозна функція, яка передбачає використання результатів діагностики для екстраполяції та моделювання майбутнього фінансового стану підприємства, дає змогу оцінити потенційний вплив змін внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансові показники. Реалізація цієї функції забезпечує обґрунтування стратегічних та оперативних рішень шляхом передбачення можливих сценаріїв розвитку фінансового стану й оцінки ризиків. Для цього передбачається використання методів економіко-математичного моделювання, регресійного аналізу, сценарного планування та стохастичних методів для прогнозування динаміки ключових фінансових коефіцієнтів і фінансових потоків.

Реалізація контрольної функції, яка формує зворотний зв'язок у процесі управління фінансовим станом, шляхом систематичного відстеження фактичних фінансових результатів та їх порівняння з встановленими цільовими орієнтирами, нормативами та бюджетами, забезпечує дотримання фінансової дисципліни, своєчасне виявлення нецільового використання ресурсів та оцінку ефективності прийнятих управлінських рішень. Виконання цієї функції здійснюється через постійний моніторинг виконання бюджетів (бюджетний контроль), аналіз виконання фінансових планів та нормативів (наприклад, мінімального рівня ліквідності чи максимального рівня левериджу).

Однією з найважливіших є інформаційно-аналітична функція, яка забезпечує трансформацію масиву первинних облікових даних у зрозумілу, структуровану та релевантну аналітичну інформацію, необхідну для всіх зацікавлених сторін (власників, кредиторів, інвесторів, менеджменту) щодо поточного та потенційного фінансового стану підприємства. Методологічне забезпечення виконання цієї функції передбачає систематизацію, класифікацію та групування даних фінансової звітності, розробку аналітичних таблиць, графіків, діаграм, підготовку аналітичних записок і звітів.

Отже, економічний аналіз не просто констатує факти, а виступає як платформа, що діагностує стан, прогнозує майбутнє, контролює виконання та інформує суб'єктів управління в рамках ефективного моніторингу фінансового стану.

Постійний моніторинг фінансового стану є критично важливим механізмом забезпечення стабільності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Його значення виходить за рамки простого обліку й охоплює стратегічні, управлінські та операційні аспекти. Моніторинг функціонує як найважливіша система раннього попередження, що дозволяє виявити негативні тенденції на початкових стадіях. Регулярний аналіз ключових індикаторів (ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності) дозволяє ідентифікувати приховані проблеми (наприклад, зростання дебіторської заборгованості, накопичення запасів, падіння маржі) ще до того, як вони спричинять кризу. Завдяки ранній діагностиці, керівництво має час для розробки та впровадження коригувальних заходів (реструктуризація боргу, оптимізація витрат, пошук додаткового фінансування) і, відповідно, запобігання фінансовому краху.

Стабільність підприємства безпосередньо залежить від його здатності виконувати свої зобов'язання та залишатися фінансово незалежним. Постійний моніторинг грошових потоків та коефіцієнтів ліквідності гарантує, що підприємство завжди матиме достатньо коштів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Це мінімізує ризик касових розривів, допомагає оцінювати рівень фінансового ризику (наприклад, співвідношення власного та позикового капіталу), дозволяючи підтримувати оптимальну фінансову структуру, яка може витримати зовнішні економічні шоки.

Моніторинг забезпечує керівництво підприємства об'єктивною та актуальною інформацією, необхідною для якісного управління. Його результати стають основою для коригування бізнес-планів та бюджетів. В умовах нестабільності це дозволяє швидко переглядати прогнози та робити фінансові припущення більш реалістичними. Аналіз динаміки показників (наприклад, продуктивності, витрат, рентабельності продажів) вказує на вузькі місця в операційній діяльності, допомагаючи виявити резерви для підвищення ефективності використання ресурсів. Регулярний моніторинг забезпечує прозорість фінансової діяльності. Це підвищує довіру інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів, що є ключовим для стабільності партнерських відносин.

Отже, систематичний моніторинг фінансового стану, трансформуючи на основі економічного аналізу фінансове управління з реактивного на проактивне, надає підприємству низку незаперечних переваг, зокрема, таких як мінімізація фінансових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості, оптимізація структури капіталу, обґрунтованість управлінських рішень. Раннє виявлення сигналів кризового стану (зниження платоспроможності, надмірний левериджс) дозволяє своєчасно розробити й імплементувати антикризові заходи. Регулярна прозора звітність та позитивна динаміка ключових показників зміцнюють довіру інвесторів і кредиторів, полегшуючи доступ до зовнішніх джерел фінансування. Системний аналіз дозволяє підтримувати оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу, максимізуючи фінансову стійкість при збереженні прийнятного рівня рентабельності. Моніторинг надає об'єктивні кількісні докази ефективності або неефективності оперативних та стратегічних рішень, сприяючи ефективнішому розподілу ресурсів.

Систему показників фінансового стану традиційно поділяють на ключові блоки, кожен з яких відображає певний аспект фінансового здоров'я підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Функціональне значення основних блоків показників фінансового стану

Блок показників	**Ключова характеристика**	**Основні показники**	**Функціональне значення**
Ліквідність	Здатність підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Коефіцієнт поточної ліквідності, Коефіцієнт швидкої ліквідності.	Визначення фінансового ризику неплатежів; контроль грошових потоків.
Фінансова стійкість (структура капіталу)	Здатність підприємства фінансувати свою діяльність власними та позиковими коштами, рівень фінансової незалежності.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), Коефіцієнт фінансового левериджу.	Оцінка довгострокової надійності та запасу міцності; аналіз боргового навантаження.
Ділова активність (оборотність)	Ефективність використання активів підприємства (швидкість перетворення активів на гроші).	Коефіцієнт оборотності активів, Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Період обороту запасів.	Оцінка управління оборотним капіталом та ефективності операційної діяльності.
Рентабельність (прибутковість)	Ефективність використання ресурсів для генерування прибутку.	Рентабельність активів (ROA), Рентабельність власного капіталу (ROE), Рентабельність продажів (ROS).	Оцінка економічної доцільності функціонування; привабливість для інвесторів.

Моніторинг фінансового стану здійснюється на основі комплексу взаємопов'язаних кількісних індикаторів – показників, які використовуються для динамічної оцінки ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Ця система показників є ключовим аналітичним інструментом і забезпечує основу для стратегічного та оперативного управління фінансами підприємства. Вона будується на даних фінансової звітності (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів) і має забезпечувати керівництво та стейкхолдерів своєчасною й об'єктивною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Жоден показник не може надати повну картину, лише їх системний аналіз у взаємозв'язку (наприклад, поєднання низької ліквідності з високою рентабельністю) дозволяє зробити обґрунтовані висновки. В основі аналізу – порівняння показників у часі (з попередніми періодами), з галузевими показниками або з показниками конкурентів. Основна мета аналізу – не просто констатувати факт, а виявити причини відхилень і слабких місць, щоб забезпечити коригувальний вплив на фінансову діяльність. У нестабільному середовищі система може доповнюватися специфічними індикаторами ризику (наприклад, показниками стійкості до валютних або інфляційних ризиків).

Ліквідність характеризує здатність підприємства перетворювати свої активи на грошові кошти для погашення поточних зобов'язань у встановлені терміни. Платоспроможність визначає спроможність суб'єкта господарювання своєчасно та повністю протягом тривалого періоду виконувати платіжні зобов'язання, що випливають з торговельних, кредитних та інших операцій грошового характеру.

Основним показником ліквідності є загальний коефіцієнт покриття (*Оборотні активи / Поточні зобов'язання*). Він відображає здатність підприємства погасити поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. Нормативним значенням вважається діапазон від 1 (1,5) до 2,0 (2,5).

Комплексна оцінка фінансового стану потребує одночасного аналізу як показників ліквідності, так і платоспроможності, оскільки ці категорії взаємопов'язані, але не тотожні. Підприємство може бути платоспроможним у довгостроковій перспективі, але мати тимчасові проблеми з поточною ліквідністю, і навпаки.

Фінансова стійкість є однією з ключових характеристик фінансової діяльності суб’єкта, що відображає його здатність гарантувати фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі, ефективно використовувати власні та позикові джерела фінансування й підтримувати платоспроможність за умов мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка фінансової стійкості здійснюється за допомогою системи взаємопов'язаних коефіцієнтів, які групуються за джерелами формування капіталу та його структурою.

Система показників фінансової стійкості дозволяє ідентифікувати тип фінансового стану підприємства (абсолютна, нормальна, нестійка або кризова), що критично важливо для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу, залучення інвестицій та планування фінансових потоків. Аналіз динаміки коефіцієнтів та їх зіставлення з галузевими нормативами забезпечує комплексну оцінку фінансової незалежності та стійкості до ризиків.

Ключова характеристика фінансової стійкості – ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Для її аналізу розраховують нижчеперелічені показники. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (*Власний капітал / Валюта балансу*) показує частку власного капіталу в загальній структурі пасивів. Його зростання свідчить про зміцнення фінансової стабільності та зниження залежності від запозичень. Коефіцієнт фінансової стійкості (*(Власний капітал + Довгострокові зобов’язання) / Валюта балансу*) – ширший показник, що відображає співвідношення власних та довгострокових зобов'язань до загальної валюти балансу. Високе значення цього показника вказує на довгострокову стабільність фінансування діяльності. Коефіцієнт фінансової стабільності (*Власний капітал / Залучений капітал*) часто використовується для оцінки відношення між власним та залученим капіталом і відображає рівень фінансового ризику. Чим вище його значення, тим менший фінансовий ризик.

Інтерпретація коефіцієнтів має здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей, стадії життєвого циклу підприємства, сезонності бізнесу та макроекономічної ситуації. Динамічний аналіз

показників за кілька звітних періодів забезпечує більш об'єктивну оцінку фінансової стійкості порівняно з одномоментними розрахунками.

Ділова активність характеризує динамічність розвитку підприємства, ефективність використання економічних ресурсів та швидкість обороту капіталу. Показники ділової активності визначають ефективність використання активів підприємства і традиційно включають коефіцієнти оборотності та тривалості обороту. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (*Дохід від реалізації / Середньорічна вартість оборотних активів*) демонструє, скільки гривень доходу від реалізації припадає на одну гривню оборотних активів. Його зростання свідчить про підвищення ефективності управління оборотним капіталом. Тривалість обороту оборотних активів (*365 / Коефіцієнт оборотності оборотних активів*) показує, скільки днів у середньому потрібно для повного циклу перетворення оборотних активів на грошові кошти. Скорочення цього показника є позитивною тенденцією, що вказує на прискорення обігу капіталу.

Важливий показник структури активів – частка необоротних активів, що відображає співвідношення між необоротними активами та загальною вартістю активів. Висока частка може свідчити про капіталомісткість виробництва, тоді як її зниження може бути результатом втрат або скорочення інвестиційної діяльності.

Блок показників рентабельності призначений для відображення ефективності використання ресурсів підприємства та його здатності генерувати прибуток. Система показників рентабельності є ключовим інструментом оцінки результативності господарської діяльності. Найпоширенішими показниками оцінки прибутковості діяльності підприємства є рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність продажів. ROA (Return on Assets) – рентабельність активів (*Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів*) показує, скільки прибутку підприємство отримує з кожної гривні, інвестованої в його активи. Її зростання є позитивним сигналом для інвесторів. ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу (*Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу*) показує, скільки прибутку генерується на кожну гривню власного капіталу, інвестованого

власниками і є ключовим показником ефективності для акціонерів. Рентабельність продажів (*Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації*) показує частку чистого прибутку в загальному обсязі доходу від реалізації і відображає ефективність ціноутворення та управління витратами.

У сукупності ці показники дозволяють отримати комплексну картину фінансового стану підприємства, оцінити його здатність до сталого розвитку, протистояти зовнішнім ризикам та генерувати прибуток.

Комплексний аналіз рентабельності та ділової активності потребує врахування взаємозв'язків між показниками, наприклад, через модель Du Pont, яка демонструє, що рентабельність власного капіталу залежить від рентабельності продажу, оборотності активів та фінансового левериджу. Інтерпретація показників має здійснюватися в контексті галузевих порівнянь, стратегічних цілей підприємства та динаміки зміни показників у часі. Важливий також порівняльний аналіз з конкурентами та середньогалузевими значеннями для об'єктивної оцінки конкурентної позиції підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємств є ключовим інструментом для оцінки ефективності діяльності, визначення сильних і слабких сторін, а також прогнозування майбутніх ризиків та можливостей. Методика такого аналізу базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів, кожен з яких відображає певний аспект функціонування суб'єкта господарювання. Запропонований вище перелік показників дозволяє провести комплексну оцінку, що охоплює ліквідність, ділову активність, фінансову стійкість і рентабельність та ґрунтується на даних фінансової звітності.

Постійний моніторинг фінансового стану українських підприємств в останні роки набув особливої актуальності. Повномасштабне військове вторгнення в Україну призвело до безпрецедентних економічних викликів. Блокада портів, руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, міграція робочої сили та зниження купівельної спроможності населення – усе це безпосередньо вплинуло на діяльність вітчизняного бізнесу. В таких умовах об'єктивний і системний аналіз фінансового стану підприємств стає критично важливим для розуміння економічної стійкості держави.

Оцінка фінансового стану підприємств дозволить виявити найбільш вразливі сектори економіки, з'ясувати, які бізнес-моделі найстійкіші до кризових явищ, розробити обґрунтовані рекомендації щодо державної підтримки та антикризового управління на рівні підприємств. Екстраординарні обставини, в яких опинилася українська економіка вимагають практично значимих досліджень для прийняття управлінських рішень, розробки ефективних механізмів підтримки бізнесу та, зрештою, для відбудови та майбутнього розвитку України. Розуміння масштабів фінансових втрат, оцінка ефективності адаптації та вивчення потреб підприємств критично важливі для формування ефективної економічної політики.

Останні дослідження та звіти від провідних українських та міжнародних організацій (таких як Київська школа економіки, Світовий банк, ООН та інші) підтверджують, що повномасштабне вторгнення мало значний, але неоднорідний вплив на фінансовий стан українських підприємств.

Більшість підприємств у перші місяці війни зазнали значного погіршення фінансових показників. Опитування Європейської Бізнес Асоціації показало, що тільки 6% підприємців не зазнали жодних втрат від війни. Це означає, що 94% підприємств зазнали втрат.[259]

За даними Мінцифри, 46,8% підприємств зупинені або майже зупинені.[260] Можна виділити ряд ключових факторів, що призвели до цього. Так, від руйнування активів та інфраструктури особливо постраждали підприємства у прифронтових регіонах. Загальні непрямі збитки бізнесу оцінюються в трильйони гривень. Наприклад, згідно зі звітами, у 2022 році промисловий сектор зазнав збитків у розмірі близько 134,7 млрд дол.[261] Розрив ланцюгів постачання призвів до значного зростання логістичних витрат.

[259] МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попри зростання фінансових втрат. *Європейська Бізнес Асоціація.* https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsu-popry-zrostannya-finansovyh-vtrat

[260] Мінцифри: 93% малого та середнього бізнесу України допомагає державі перемогти у війні. *Урядовий портал.* https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-93-malogo-ta-serednogo-biznesu-ukrayini-dopomagaye-derzhavi-peremogti-u-vijni

[261] Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. *Лівий берег.* https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html

Скорочення купівельної спроможності та відтік населення вплинули на падіння попиту, що призвело до зменшення обсягів продажів. Мобілізація та міграція призвели до нестачі кваліфікованих кадрів.

Попри негативний вплив, дослідження також виявили надзвичайну стійкість українського бізнесу. Значна частина підприємств, що призупинили свою діяльність, змогли частково або повністю відновити її. Це стало можливим через внутрішню міграцію, активне використання цифрових інструментів для ведення бізнесу та переорієнтацію на нові ринки**.**

З метою визначення впливу екзогенного фактору повномасштабної війни на основні показники фінансового стану вітчизняних підприємств та виявлення закономірностей їх адаптації до воєнних умов у даному дослідженні було застосовано наведені вище методичні підходи для моніторингу фінансового стану підприємств за 2015-2022 рр. у таких галузях: сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво; оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність. Дослідження проведено за даними Державної служби статистики України. Ці дані представляють собою зведені показники діяльності підприємств як усього, так і у галузевому розрізі[262].

Аналіз проведено у два етапи. На першому етапі досліджено особливості динаміки фінансових показників діяльності підприємств зазначених галузей (додатки Б, В, Г, Д, Е). З метою виокремлення екзогенного фактора – початку військової агресії проти України на другому етапі проведено компаративний аналіз фактичних результатів діяльності 2022 року з прогнозними даними на 2022 рік, що не враховували дії цього фактора. Прогнозні показники визначено на основі методу лінійної регресії за даними балансів підприємств України 2015- 2021 років (таблиці 2.11, 2.12, 2.13).

На основі аналізу сумарних балансових показників підприємств України за період 2015-2022 років (додаток Б) можна констатувати наявність значних структурних трансформацій у фінансовому стані суб'єктів господарювання ключових секторів національної економіки, що відображають як загальноекономічні тенденції, так і галузеву специфіку господарської діяльності.

[262] Статистичний збірник. *Держстат України: офіційний сайт.* https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm

Загальна вартість балансу підприємств досліджуваних галузей демонструє стійку тенденцію до зростання: з 8 073,8 млрд грн у 2015 році до 14 654,7 млрд грн у 2022 році, що становить приріст на 81,5%. Найбільш інтенсивне збільшення балансової вартості спостерігається у 2020-2021 роках, коли темпи приросту сягали 11,6% та 10,8% відповідно. Структура активів характеризується переважанням необоротних активів, частка яких коливається в межах 49-52% від загального обсягу, що свідчить про значну капіталомісткість досліджуваних секторів економіки. Проте загалом спостерігається чітка тенденція до зниження частки необоротних активів з 49,05% у 2015 році до 38,36% у 2022 році, що становить скорочення на 10,69 процентних пунктів (додаток В).

Оборотні активи демонструють більш динамічне зростання порівняно з необоротними: їх обсяг збільшився з 4 108,6 млрд грн у 2015 році до 9 024,3 млрд грн у 2022 році (у 2,2 разу). Зростання питомої ваги оборотних активів з 50,89% до 61,58% свідчить про підвищення мобільності активів та зміщення акцентів у бік більш ліквідних форм майна.

Особливо показове зростання необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття, обсяг яких зріс з 5,0 млрд грн до 80,8 млрд грн, що може свідчити про процеси реструктуризації та оптимізації виробничих потужностей. Проте їх частка залишається незначною (0,06-0,08%).

Структурний аналіз виявляє принципову відмінність між галузями за характером розміщення капіталу (додаток В). Промисловість залишається домінуючим сектором з найбільшою балансовою вартістю (4 773,8 млрд грн у 2022 році), що становить 32,6% від загального обсягу. Для цього сектору характерна висока частка необоротних активів (48,98% у 2015 році та 41,37% у 2022 році), що відображає специфіку виробничої діяльності та необхідність значних інвестицій в основні засоби. Зниження на 7,61 процентних пунктів може свідчити про оптимізацію виробничих потужностей та переорієнтацію на менш капіталомісткі технології.

Оптова та роздрібна торгівля демонструє найвищі темпи приросту балансової вартості – зростання у 2,2 разу (з 1 398,0 млрд грн до 3 130,3 млрд грн). Для цього сектору характерна найвища частка оборотних активів серед усіх галузей – від 84,87% у 2015 році до 86,18% у 2022 році, що є природним наслідком специфіки торговельної діяльності з необхідністю формування значних товарних запасів та дебіторської заборгованості.

Сільське, лісове та рибне господарство характеризується відносно стабільною динамікою з балансовою вартістю 1 441,2 млрд грн у 2022 році. Власний капітал підприємств цього сектору зріс з 275,3 млрд грн до 810,3 млрд грн, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості галузі. При цьому спостерігається найбільш волатильна динаміка структури активів: частка необоротних активів знизилася з 24,95% у 2015 році до мінімуму 14,22% у 2016 році, після чого відбулося зростання до 32,30% у 2022 році. Така динаміка може відображати інвестиційні цикли, пов'язані з модернізацією матеріально-технічної бази аграрних підприємств.

Будівництво демонструє найбільшу волатильність показників, зокрема, від'ємні значення власного капіталу у 2015-2018 роках (від -16,0 млрд грн до -70,8 млрд грн) з поступовим виходом у позитивну зону у 2019 році (12,5 млрд грн) та досягненням 14,1 млрд грн у 2022 році. З іншого боку спостерігається стабільно висока частка оборотних активів (68,33-76,56%), що відповідає специфіці галузі з тривалим виробничим циклом та значними обсягами незавершеного будівництва.

Транспорт і складське господарство характеризується найвищою часткою необоротних активів – від 82,82% у 2015 році до 66,53% у 2022 році. Незважаючи на поступове зниження цього показника на 16,29 процентних пунктів, галузь залишається найбільш капіталомісткою, що відповідає специфіці інфраструктури галузі та необхідності утримання значних основних засобів.

Період 2020-2022 років характеризується особливою динамікою, зумовленою впливом пандемії COVID-19 та воєнних дій. Прогнозні дані на 2022 рік вказують на певну стабілізацію показників після їх зростання у 2020-2021 роках, проте зберігається висока невизначеність та ризики подальшого погіршення фінансового стану підприємств.

Власний капітал усіх підприємств зростав меншими темпами порівняно з валютою балансу: з 2 288,7 млрд грн у 2015 році до 3 975,9 млрд грн у 2022 році (приріст 73,7%).

Довгострокові зобов'язання та забезпечення демонструють тенденцію до скорочення їх частки у структурі пасивів: з 20,7% у 2015 році до 13,4% у 2022 році. Натомість спостерігається

зростання поточних зобов’язань, що може свідчити про переорієнтацію підприємств на короткострокові джерела фінансування та погіршення ліквідності балансів.

Структура пасивів демонструє критичну тенденцію до погіршення фінансової автономії підприємств (додаток В). Частка власного капіталу в цілому по досліджуваних галузях знизилася з 28,35% у 2015 році до 27,13% у 2022 році, хоча спостерігалося короткочасне поліпшення до 29,23% у 2021 році.

Аналіз структури зобов’язань по всіх галузях виявляє чітку тенденцію до скорочення частки довгострокових зобов’язань з 20,66% у 2015 році до 13,38% у 2022 році при одночасному зростанні питомої ваги поточних зобов’язань з 50,97% до 59,46%. Така динаміка свідчить про: скорочення доступу підприємств до довгострокового фінансування; переорієнтацію на короткострокові джерела капіталу; зростання ризиків ліквідності через підвищення частки короткострокових зобов’язань; можливе погіршення інвестиційного клімату та зниження довіри кредиторів до довгострокових проєктів.

Структурний аналіз виявляє кілька критичних тенденцій, що становлять загрозу для фінансової стабільності підприємств:

зменшення фінансової автономії – зниження частки власного капіталу при зростанні залежності від зовнішніх джерел фінансування підвищує фінансові ризики та знижує здатність підприємств протистояти економічним шокам;

зміщення структури зобов'язань у бік короткострокових – зростання частки поточних зобов'язань до 59,46% створює ризики ліквідності та обмежує можливості для довгострокового стратегічного планування;

галузева нерівномірність – критична ситуація у будівництві та транспорті контрастує з відносним покращенням у сільському господарстві, що вимагає диференційованого підходу до формування політики підтримки;

погіршення структури капіталу транспортної галузі (зниження власного капіталу до 0,36%) та будівництва (зниження до 2,05% проти 4,81% у 2021 році) відображає значний вплив воєнних дій на фінансовий стан підприємств цих секторів.

Узагальнюючи результати аналізу балансових показників, можна констатувати, що підприємства України демонструють їх номінальне зростання, проте реальна фінансова стійкість залишається під загрозою через зростання залежності від зовнішнього фінансування та погіршення структури капіталу. Галузеві особливості вимагають диференційованого підходу до формування економічної політики та механізмів підтримки різних секторів економіки. Структурний аналіз показав, що підприємства перебувають у стані глибокої трансформації фінансової архітектури, характерними рисами якої є: зростання мобільності активів при скороченні капіталомісткості; критичне зниження фінансової автономії з наростанням залежності від зовнішнього фінансування; переорієнтація на короткострокові джерела капіталу при обмеженні доступу до довгострокового фінансування; значна галузева диференціація структурних показників, що вимагає індивідуалізованих підходів до управління фінансами.

На основі аналізу динаміки сумарних балансових показників підприємств України за період 2015-2022 років (додаток Г) можна констатувати наявність циклічних коливань та структурних трансформацій у розвитку ключових секторів національної економіки. Аналіз темпів зростання валюти балансу у цілому по досліджуваних галузях виявляє чітку циклічність економічного розвитку з періодами прискорення та уповільнення ділової активності.

Період 2015-2016 років характеризується інтенсивним зростанням: валюта балансу збільшилася на 23,8%, оборотні активи – на 40,5%, поточні зобов'язання – на 42,1%. Така динаміка відображає процес посткризового відновлення економіки після шоків 2014-2015 років, активізацію господарської діяльності та адаптацію підприємств до нових економічних реалій.

2017 рік демонструє уповільнення темпів зростання до 99,7% (скорочення валюти балансу на 0,3%), що може свідчити про завершення фази інтенсивного відновлення та перехід до більш стабільного розвитку. Особливо показовим є зростання необоротних активів на 24,6%, що вказує на активізацію інвестиційних процесів.

Період 2018-2019 років характеризується помірним зростанням валюти балансу (109,2% та 105,7% відповідно), що відображає стабілізацію економічної ситуації та поступове нарощування потенціалу підприємств.

2020 рік відзначається прискоренням темпів зростання до 110,3%, незважаючи на пандемічні обмеження. Власний капітал зріс на 8,0%, що може свідчити про використання періоду кризи для фінансової консолідації та реструктуризації.

2021 рік демонструє найвищі темпи зростання за весь досліджуваний період – 110,9%, з особливо інтенсивним збільшенням власного капіталу на 23,2%, що відображає сприятливу кон'юнктуру та відновлення економічної активності після пандемії.

Така циклічність відображає природні коливання ділової активності, зумовлені змінами кон'юнктури, інвестиційними циклами та періодичною необхідністю структурних коригувань.

Дані на 2022 рік вказують на уповільнення зростання до 104,2% з критичним зниженням власного капіталу на 3,3% та зростанням зобов'язань, що відображає негативний вплив воєнних дій на фінансовий стан підприємств.

Аналіз динаміки дозволяє констатувати наступні ключові закономірності розвитку підприємств України:

- критична галузева диференціація з екстремальною волатильністю у сільському господарстві та транспорті, помірною стабільністю у промисловості та торгівлі, що потребує індивідуалізованих механізмів підтримки проблемних секторів;
- прогресуюче погіршення фінансової автономії у більшості галузей, за винятком сільського господарства, що створює системні ризики фінансової стабільності та вимагає розробки механізмів докапіталізації підприємств;
- екстремальна волатильність окремих показників (зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, необоротних активів для продажу), що може відображати як реальні процеси реструктуризації, так і проблеми якості статистичного обліку;
- критичний вплив зовнішніх шоків (пандемія COVID-19, воєнні дії) на траєкторії розвитку підприємств, що вимагає створення ефективних механізмів антикризового управління та адаптації до умов високої невизначеності.

Аналіз сумарних показників фінансових результатів підприємств досліджуваних галузей виявляє кардинальні зміни з періодами глибоких збитків та значної прибутковості (додаток Д). Дослідження фінансових результатів дозволило визначити наступні ключові закономірності:

- екстремальна волатильність фінансових результатів з амплітудою коливань від збитку 152,6 млрд грн (2015 рік) до прибутку 523,8 млрд грн (2019 рік), що свідчить про високу чутливість до зовнішніх шоків;
- критична залежність від макроекономічної кон'юнктури з періодичними епізодами системної збитковості (2015, 2020, 2022 роки), що вимагає створення механізмів стабілізації фінансових результатів;
- значна галузева диференціація з найвищою волатильністю у сільському господарстві (рентабельність від -34,4% до +25,2%) та транспорті (від -5,2% до +2,3%), що потребує індивідуалізованих підходів до антикризового управління;
- розбіжність динаміки обсягів реалізації та фінансових результатів, особливо критична у 2020 та 2022 роках, що вказує на домінування цінових та витратних факторів над обсяговими;
- висока адаптивність економіки до воєнних потрясінь, що свідчить про ефективність механізмів швидкої адаптації підприємств.

Аналіз показників фінансового стану підприємств України за період 2015-2022 років (додаток Е) свідчить про неоднорідну динаміку розвитку різних секторів економіки та значний вплив зовнішніх шокових факторів, зокрема повномасштабного військового вторгнення у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у загальному по п'яти основних секторах економіки демонстрував тенденцію до зростання з 1,262 у 2016 році до 1,727 у 2021 році, що свідчило про підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Відповідно, тривалість обороту скоротилася з 289,1 днів до 211,4 днів. Проте у 2022 році спостерігалося різке погіршення цих показників до 1,266 та 288,4 днів відповідно, що відображає кризові явища у функціонуванні підприємств.

Прогнозні значення на 2022 рік (1,607 та 227,2 днів) суттєво відрізнялися від фактичних, що підтверджує непередбачуваність впливу воєнних дій на господарську діяльність.

Частка необоротних активів у загальній структурі активів залишалася відносно стабільною, знизившись з 49,0% у 2015 році до 38,4% у 2022 році. Це свідчить про поступове збільшення мобільності активів підприємств.

Коефіцієнт загального покриття у цілому по економіці залишався на критично низькому рівні (0,979-1,037), що вказує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2022 році цей показник становив 1,036, що формально забезпечує мінімальну платоспроможність.

Найкращу ліквідність демонстрували підприємства сільського господарства (1,503-1,903), що пояснюється значною часткою високоліквідних запасів сільськогосподарської продукції. Натомість промислові підприємства характеризувалися коефіцієнтом нижче нормативного значення (0,876-0,945), що створює ризики неплатоспроможності.

Коефіцієнт фінансової незалежності у середньому по економіці залишався на критично низькому рівні (0,245-0,292), що свідчить про переважання позикового капіталу у структурі фінансування. У 2022 році частка власного капіталу становила лише 27,1%.

Сільськогосподарські підприємства демонстрували найвищий рівень фінансової автономії (0,401-0,592), тоді як будівельні та торговельні підприємства майже повністю залежали від зовнішнього фінансування (коефіцієнт часто не визначався або був близьким до нуля).

Коефіцієнт рентабельності сукупних активів (ROA) демонстрував циклічну динаміку з піковими значеннями у 2019 (0,111) та 2021 роках (0,081). У 2022 році спостерігався перехід до збитковості (-0,022), що є закономірним наслідком воєнної агресії.

Найвищу рентабельність активів традиційно забезпечували торговельні підприємства (до 0,336 у 2019 році) та сільськогосподарські підприємства (до 0,465 у 2016 році). Промисловість демонструвала високу волатильність рентабельності з періодами збитковості.

На основі комплексного аналізу сумарних балансових показників, їх структури, динаміки та фінансових результатів діяльності підприємств України за період 2015-2022 років можна констатувати наявність глибоких структурних трансформацій у фінансовому стані суб'єктів господарювання ключових секторів національної економіки, що відображають циклічний характер економічного розвитку, галузеву специфіку господарювання та критичний вплив макроекономічних шоків різної природи.

Таблиця 2.11

Дані прогнозних балансів українських підприємств на 2022 рік, млн грн. (2022* – прогнозні показники, 2022 – фактичні показники)

Роки	Необоротні Активи	Оборотні Активи	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Власний капітал	Довгострокові зобов' язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	БАЛАНС
Усього (за всіма галузями)								
2022*	5811447,9	8757857,2	10414,2	4049085	1871485,7	8654488,7	4659,9	14579719,3
2022	5622236,9	9024337,9	8078,2	3975952,5	1960179,5	8713997	4523,7	14654653
Сільське, лісове та рибне господарство								
2022*	524644,8	747331,7	269,6	804501,3	92728,0	374948,2	68,5	1272246,1
2022	465548,9	975338,6	291,7	810270,5	99633,3	531217,8	57,6	1441179,2
Промисловість								
2022*	2157362,8	2675244,3	2344,4	1163767,1	743095,3	2928043,9	45,2	4834951,5
2022	1974988	2796858,6	1980,1	990768,2	792711,6	2990324	22,7	4773826,7
Будівництво								
2022*	184075,7	552240,9	956,3	36964,2	75395,3	625938,1	144,1	737272,9
2022	160474,7	527079,8	876,5	14100,6	85673,3	588223,8	433,3	688431
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів								
2022*	431430,3	2787699,0	718,0	369235,1	241291,7	2607473,0	506,6	3219847,3
2022	431841,8	2697742	696,4	343648,6	283227,6	2503386	17,8	3130280,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність								
2022*	728352,7	351112,1	335,7	162817,5	169841,4	432796,7	94,4	1080453,2
2022	753207	378194,3	14,8	4043	137616,6	412124,5	97,6	1132065,4

Компаративний аналіз прогнозних та фактичних балансових показників українських підприємств за 2022 рік засвідчив суттєві структурні деформації у фінансово-економічному стані суб'єктів господарювання, зумовлені початком повномасштабного воєнного вторгнення (табл. 2.11.). У загальній сукупності досліджуваних підприємств валюта балансу фактично скоротилася на 803 066,3

млн грн (з прогнозованих 14 579 719,3 млн грн до фактичних 14 654 653 млн грн), що становить зниження на 5,5%. При цьому спостерігається диспропорційна динаміка основних балансових статей: необоротні активи зменшилися на 1 892 211,0 млн грн (з 5 811 447,9 млн грн до 5 622 236,9 млн грн), тоді як оборотні активи демонструють зростання на 2 665 680,7 млн грн (з 8 757 857,2 млн грн до 9 024 337,9 млн грн). Особливої уваги заслуговує критичне скорочення необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття на 7 934,2 млн грн (з 10 414,2 млн грн до 8 078,2 млн грн), що свідчить про вимушену консервацію інвестиційних процесів та призупинення реструктуризаційних заходів.

Галузева диференціація фінансових наслідків воєнного стану виявляє найбільшу вразливість сільськогосподарського сектору, де валюта балансу зросла на 1 698 933,1 млн грн (з 12 722 446,1 млн грн до 14 421 179,2 млн грн), що становить 13,4%, проте це зростання супроводжується погіршенням якісних характеристик активів: необоротні активи скоротилися на 590 795,9 млн грн, а необоротні активи, утримувані для продажу, зменшилися на 22,1 млн грн.

Промисловий сектор продемонстрував найбільше абсолютне скорочення валюти балансу – на 41 124,8 млн грн (з 4 834 951,5 млн грн до 4 773 826,7 млн грн), що становить 0,9%, при цьому необоротні активи зменшилися на 185 774,2 млн грн, а необоротні активи для продажу скоротилися на 22,5 млн грн. Будівельна галузь зазнала найглибшої кризи з точки зору скорочення валюти балансу на 49 841,9 млн грн (з 737 272,9 млн грн до 688 431,0 млн грн), що становить 6,8%, при скороченні необоротних активів на 236 001,0 млн грн та різкому зростанні зобов’язань, пов’язаних з необоротними активами на 289,2 млн грн (з 144,1 млн грн до 433,3 млн грн).

Структура пасивів засвідчує кризу капіталізації та зростання боргового навантаження: власний капітал скоротився на 89 332,5 млн грн (з 4 049 085,0 млн грн до 3 975 952,5 млн грн), що становить 2,2%, тоді як довгострокові зобов'язання зросли на 887 464,8 млн грн (з 1 871 485,7 млн грн до 1 960 179,5 млн грн), що становить 4,7%. Найкритичнішу ситуацію демонструє транспортна галузь, де власний капітал відхилився від прогнозованих 1 628 117,5 млн грн до фактичних 404 300,0 млн грн (скорочення на 75,2%), при цьому довгострокові зобов’язання зменшилися на 322 224,8 млн грн. Поточні зобов’язання у загальній сукупності

зросли на 1 779 093,0 млн грн (з 8 654 488,7 млн грн до 8 713 997,0 млн грн), проте у торговельному секторі вони зменшилися на 419045,4 млн грн, що може свідчити про скорочення операційної діяльності та погіршення умов комерційного кредитування.

Порівняльний аналіз фактичних фінансових результатів українських підприємств за 2022 рік із прогнозними значеннями (таблиця 2.12) виявив катастрофічне погіршення показників ефективності господарської діяльності в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.12

Абсолютне відхлення фінансових результатів у 2022 році від показників 2021 року

(2022* – згідно з прогнозом, 2022 – фактично)

Показники		Усього (за всіма галузями)	Сільське, лісове та рибне господарство	Промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність
Чистий прибуток	2022*	69125,8	-138703,2	-188516,4	-63,5	-64295,3	542,8
	2022	-570653,7	-30114,2	-409602,0	-537,5	-40423,2	-24744,5
Обсяг реалізованої продукції	2022*	175582,0	-664642,9	-3826703,0	-413258,1	-4839420,2	-536943,9
	2022	-2583775,1	-238171,2	-916877,9	-246922,8	-991303,2	-51109,7

У загальній сукупності досліджуваних підприємств чистий прибуток продемонстрував негативне відхилення на 639779,5 млн грн: замість прогнозованого приросту на 69125,8 млн грн відносно 2021 року, фактично зафіксовано збиток у розмірі 570653,7 млн грн, що свідчить про тотальну збитковість корпоративного сектору економіки. Це негативне відхилення еквівалентне 925,7% від прогнозованого приросту прибутку, що засвідчує повну нереалізованість очікувань докризового періоду. Обсяг реалізованої продукції також не досяг прогнозних значень: замість очікуваного зростання на 175582,0 млн грн відносно 2021 року, фактично відбулося скорочення на 2583775,1 млн грн, що становить значне негативне відхилення від прогнозованого приросту та свідчить про глибоку рецесію у виробничо-збутовій діяльності.

Міжгалузева асиметрія фінансових втрат демонструє диференційований вплив воєнних дій на різні сектори економіки.

Сільськогосподарський сектор, попри його традиційну значущість для української економіки, зазнав найбільших абсолютних втрат: чистий прибуток продемонстрував негативне відхилення на 108589,0 млн грн (від прогнозованих -138703,2 млн грн до фактичних -30114,2 млн грн), при цьому обсяг реалізованої продукції скоротився додатково на 426471,7 млн грн порівняно з прогнозом (від очікуваного скорочення на 664642,9 млн грн до фактичного скорочення на 238171,2 млн грн). Промисловість, як системоутворююча галузь, продемонструвала негативне відхилення чистого прибутку на 211085,6 млн грн (від прогнозованих -188516,4 млн грн до фактичних -409602,0 млн грн) та додаткове скорочення обсягів реалізації на 534174,9 млн грн порівняно з прогнозом. Будівельна галузь зафіксувала відхилення чистого прибутку на -474,0 млн грн (від прогнозованих -63,5 млн грн до фактичних -537,5 млн грн) при додатковому скороченні обсягів реалізації на 166335,3 млн грн, що свідчить про майже повну зупинку інвестиційно-будівельної діяльності.

Торговельний та транспортний сектори виявили протилежні траєкторії відхилень від прогнозу, що відображає специфіку їхнього функціонування в умовах воєнного стану. Оптова та роздрібна торгівля продемонстрували менш критичне відхилення чистого прибутку на 23872,1 млн грн (від прогнозованих -64295,3 млн грн до фактичних -40423,2 млн грн), що може свідчити про адаптаційну гнучкість торговельних мереж та перебудову логістичних ланцюгів, проте обсяги реалізації скоротилися додатково на 388116,0 млн грн порівняно з прогнозом. Транспортна галузь, навпаки, продемонструвала парадоксальні зміни результатів діяльності порівняно з прогнозом. При негативному відхиленні чистого прибутку, яке становило -67487,3 млн грн (від прогнозованих +542,8 млн грн до фактичних -24744,5 млн грн) обсяги реалізації скоротилися на 485834,2 млн грн менше порівняно з прогнозованим падінням (від очікуваних -536943,9 млн грн до фактичних -51109,7 млн грн), що може бути зумовлено зростанням витрат та тарифів на транспортні послуги та військовими перевезеннями, які частково компенсували скорочення комерційних вантажопотоків.

Комплексний аналіз коефіцієнтів фінансового стану українських підприємств за 2022 рік (таблиця 2.13) засвідчив системне зниження ключових параметрів ліквідності, платоспроможності та рентабельності порівняно з прогнозними значеннями, що сформувалися в умовах повномасштабного воєнного вторгнення.

Таблиця 2.13

Фінансовий стан підприємств

Роки	Показники фінансового стану									
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів на кінець року	Тривалість обороту оборотних активів, дн.	Частка необоротних активів на кінець року, %	Коефіцієнт загального покриття на кінець року	Коефіцієнт фінансової незалежності на кінець року	Коефіцієнт фінансової стабільності на кінець року	Коефіцієнт фінансової стійкості на кінець року	Коефіцієнт рентабельності сукупних активів (ROA)	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	Коефіцієнт чистої рентабельності продажів
Усього (за всіма галузями)										
2022*	1,607	227,2	39,9	1,012	0,278	0,385	0,684	0,090	0,126	0,037
2022	1,266	288,4	38,4	1,036	0,271	0,372	0,681	-0,022	-0,031	-0,011
2022-2022*	-0,341	61,2	-1,5	0,024	-0,006	-0,012	-0,003	-0,112	-0,157	-0,049
Сільське, лісове та рибне господарство										
2022*	1,035	352,8	41,2	1,993	0,632	1,720	2,393	0,246	0,152	0,145
2022	0,735	496,9	32,3	1,836	0,562	1,284	1,713	0,039	0,023	0,027
2022-2022*	-0,300	144,1	-8,9	-0,157	-0,070	-0,436	-0,680	-0,207	-0,130	-0,118
Промисловість										
2022*	1,755	208,0	44,6	0,914	0,241	0,317	0,651	0,117	0,212	0,053
2022	1,477	247,2	41,4	0,935	0,208	0,262	0,596	-0,052	-0,098	-0,026
2022-2022*	-0,278	39,2	-3,2	0,022	-0,033	-0,055	-0,055	-0,169	-0,310	-0,079
Будівництво										
2022*	1,027	355,3	25,0	0,882	0,050	0,053	0,180	0,027	0,135	0,009
2022	0,502	727,1	23,3	0,896	0,020	0,021	0,170	0,002	0,013	0,001
2022-2022*	-0,525	371,8	-1,7	0,014	-0,030	-0,032	-0,010	-0,025	-0,122	-0,007
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів										
2022*	2,167	168,4	13,4	1,069	0,115	0,130	0,234	0,194	0,235	0,014
2022	1,675	217,9	13,8	1,078	0,110	0,123	0,250	-0,006	-0,008	-0,001
2022-2022*	-0,492	49,4	0,4	0,009	-0,005	-0,006	0,016	-0,200	-0,243	-0,014

Роки	Показники фінансового стану									
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів на кінець року	Тривалість обороту оборотних активів, дн.	Частка необоротних активів на кінець року, %	Коефіцієнт загального покриття на кінець року	Коефіцієнт фінансової незалежності на кінець року	Коефіцієнт фінансової стабільності на кінець року	Коефіцієнт фінансової стійкості на кінець року	Коефіцієнт рентабельності сукупних активів (ROA)	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	Коефіцієнт чистої рентабельності продажів
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність										
2022*	1,776	205,5	67,4	0,811	0,151	0,270	0,769	0,010	0,091	0,013
2022	1,468	248,6	66,5	0,918	0,004	0,007	0,344	-0,015	-1,754	-0,022
2022-2022*	-0,308	43,1	-0,9	0,106	-0,147	-0,263	-0,425	-0,026	-1,845	-0,035

2022* – показники, розраховані на основі прогнозних значень на 2022 рік; 2022-2022* – відхилення фактичних показників 2022 року від прогнозованих.

У загальній сукупності досліджуваних підприємств коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився на 0,341 (з прогнозованих 1,607 до фактичних 1,266), що еквівалентно зростанню тривалості обороту на 61,2 дні (з 227,2 до 288,4 днів) та свідчить про критичне уповільнення операційного циклу, іммобілізацію капіталу в менш ліквідних активах та погіршення керованості оборотними коштами. Коефіцієнт загального покриття незначно покращився на 0,024 (з 1,012 до 1,036), проте залишається на критично низькому рівні, що засвідчує збереження високих ризиків неплатоспроможності. Найбільш критичні зміни відбулися у показниках рентабельності: коефіцієнт рентабельності сукупних активів (ROA) погіршився на 0,112 пункти (з прогнозованих +0,090 до фактичних -0,022), коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) скоротився на 0,157 пункти (з +0,126 до -0,031), а коефіцієнт чистої рентабельності продажів зменшився на 0,049 пункти (з +0,037 до -0,011), що свідчить про перехід підприємств від прогнозованої прибутковості до фактичної збитковості.

Показники фінансової незалежності та стійкості відображають критичний занепад капітальної бази підприємств. Коефіцієнт фінансової незалежності знизився незначно – на 0,006 пункти (з 0,278 до 0,271), залишаючись значно нижче нормативного рівня 0,5, що свідчить про хронічну недокапіталізацію корпоративного сектору та надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився на 0,012 пункти (з 0,385 до 0,372), тоді як коефіцієнт фінансової стійкості скоротився лише на 0,003 пункти (з 0,684 до 0,681), що може свідчити про збереження довгострокових зобов'язань у структурі пасивів, проте за умови критичного скорочення власного капіталу це призводить до подальшого зростання фінансових ризиків. Частка необоротних активів знизилася на 1,5 відсоткових пункти (з 39,9% до 38,4%), що може відображати як фізичну ліквідацію основних засобів внаслідок воєнних дій, так і вимушену переорієнтацію на більш ліквідні оборотні активи для забезпечення поточної діяльності.

Галузевий поділ фінансових показників виявляє різноспрямовані тенденції адаптації до кризових умов. Сільськогосподарський сектор демонструє найбільше погіршення операційної ефективності: коефіцієнт оборотності зменшився на 0,300 (з 1,035 до 0,735), кардинально зросла тривалість обороту – на 144,1 дні (з 352,8 до 496,9 днів), що свідчить про критичне уповільнення реалізації сільгосппродукції через руйнування експортної інфраструктури. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) скоротився на 0,207 пункти (з прогнозованих +0,246 до фактичних +0,039), ROE зменшився на 0,130 пункти (з +0,152 до +0,023), а чиста рентабельність продажів знизилася на 0,118 пункти (з +0,145 до +0,027), при цьому сільське господарство залишається єдиною галуззю з позитивною рентабельністю, що підтверджує його відносну резистентність до воєнних шоків.

Промисловість зафіксувала перехід від прогнозованої прибутковості до збитковості: ROA погіршився на 0,169 пункти (з +0,117 до -0,052), ROE скоротився на 0,310 пункти (з +0,212 до -0,098), що є найгіршим показником серед усіх галузей та відображає руйнування виробничих потужностей і розрив ланцюгів постачання.

Будівництво та транспорт демонструють найкритичніші показники фінансової нестабільності. Будівельна галузь характеризується катастрофічним уповільненням оборотності – на 0,525 пункти (з 1,027 до 0,502), тривалість обороту зросла на 371,8 дні (з 355,3 до 727,1 днів), що більше двох років, коефіцієнт фінансової незалежності впав до критичних 0,020 (з прогнозованих 0,050), а ROE скоротився на 0,122 пункти (з +0,135 до +0,013), наближаючись до нульових значень, що свідчить про майже повну зупинку будівельної активності. Транспортна галузь демонструє найглибшу кризу капіталізації: коефіцієнт фінансової незалежності зменшився на 0,147 пункти до катастрофічних 0,004 (з прогнозованих 0,151), що означає практично повну втрату власного капіталу, ROE сильно скоротився – на 1,845 пункти (з прогнозованих +0,091 до фактичних -1,754), що свідчить про значне перевищення збитків над власним капіталом та технічне банкрутство галузі. Торговельний сектор виявляє найбільшу операційну ефективність: коефіцієнт оборотності залишається найвищим серед усіх галузей (1,675), тривалість обороту найкоротша (217,9 дня), проте ROA погіршився на 0,200 пункти (з прогнозованих +0,194 до фактичних -0,006), що свідчить про швидку адаптацію операційних процесів при одночасному падінні прибутковості через зміну споживчого попиту та порушення логістичних маршрутів.

Порівняння прогнозних та фактичних показників на 2022 рік дозволяє оцінити масштаб впливу війни на економіку. У 2015-2021 роках українські підприємства демонстрували поступове покращення операційної ефективності та рентабельності, хоча при цьому й зберігалася значна залежність від зовнішнього фінансування. Ліквідність та платоспроможність більшості секторів економіки знаходилася на критичному рівні, що створювало структурні ризики фінансової стабільності.

Проте повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило катастрофічне погіршення усіх показників фінансового стану, особливо у транспортному, будівельному та промисловому секторах. Так, спостерігається критичне падіння ділової активності: фактична оборотність активів виявилася нижчою за прогнозну в усіх секторах, особливо у транспорті, будівництві та торгівлі. Мало місце зниження рентабельності: замість прогнозованих позитивних значень ROA (0,090) фактично отримано збиток (-0,022). При

певному поліпшенні ліквідності (фактичний коефіцієнт загального покриття (1,036) виявився трохи вищим за прогнозний (1,012), що може пояснюватися вимушеним скороченням поточних зобов’язань) відзначається зниження фінансової незалежності: фактичний показник (0,271) нижчий за прогнозний (0,278), що свідчить про зростання боргового навантаження. Найбільшу фінансову стійкість продемонстрували підприємства аграрного сектору, що підтверджує стратегічну важливість сільського господарства для економіки України. Можна виділити такі зовнішні ризики для фінансового стану українських підприємств: тривалість воєнного стану: продовження активних бойових дій може призвести до додаткового скорочення власного капіталу та падіння обсягів виробництва; енергетична криза: критична залежність промисловості від стабільного енергопостачання створює ризик падіння виробництва при масштабних пошкодженнях енергетичної інфраструктури; глобальна рецесія: погіршення світової економічної кон’юнктури може призвести до падіння експортних доходів та погіршення прибутковості експортоорієнтованих галузей (сільське господарство, металургія); демографічна криза: масова міграція робочої сили створює ризик дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання витрат на оплату праці.

Економічний аналіз у системі моніторингу фінансового стану підприємства є ключовою методологічною складовою управління, його функціональна роль виходить за межі простої констатації фактів і набуває стратегічного значення.

Економічний аналіз виконує чотири ключові, взаємопов'язані функції: діагностичну, яка забезпечує об’єктивну оцінку поточного фінансового «здоров’я» та ідентифікацію системних дисбалансів (ліквідності, стійкості, рентабельності) шляхом факторного та структурного аналізу; прогнозну (проспективну), яка дозволяє моделювати майбутні фінансові сценарії, оцінювати ризики та визначати фінансову траєкторію підприємства в умовах невизначеності; контрольну, яка гарантує звітність та дотримання фінансових нормативів і бюджетних параметрів, забезпечуючи зворотний зв’язок для коригувальних управлінських дій; інформаційно-аналітичну, яка трансформує облікові дані у релевантну, агреговану та доказову інформаційну базу для прийняття рішень усіма зацікавленими сторонами.

Отже, економічний аналіз є системою раннього попередження та інструментом стратегічного планування, що забезпечує фінансову адаптивність і життєздатність суб'єкта господарювання.

З метою підвищення ефективності системи моніторингу фінансового стану запропоновано:

- впровадження системи раннього попередження – перехід від періодичного до безперервного моніторингу із застосуванням тригерних індикаторів (критичні значення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості);
- розширення діагностичного інструментарію – інтеграція динамічних моделей прогнозування та галузевого бенчмаркінгу.

Аналіз фінансового стану українських підприємств у 2022 році засвідчує масштабний негативний вплив російської агресії на корпоративний сектор економіки. Основними ознаками цього впливу стали структурні деформації балансів (що проявилися у зміщенні від довгострокових до короткострокових активів та у погіршенні співвідношення власного капіталу та зобов'язань), катастрофічне зниження фінансових результатів, погіршення ключових фінансових показників (критичне зниження рентабельності, погіршення оборотності активів, зростання фінансових ризиків). Найбільших втрат зазнали транспорт та промисловість, відносно стійкими виявилися сільське господарство та будівництво.

Отримані результати свідчать про необхідність комплексних заходів державної підтримки корпоративного сектору, спрямованих на відновлення фінансової стійкості підприємств та забезпечення економічної безпеки країни в умовах тривалого воєнного конфлікту.

Танасієва М. М.
кандидат економічних наук, асистент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

2.5. АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КРИЗ

У сучасному динамічному й висококонкурентному бізнес-середовищі кризи стали не винятком, а системним елементом функціонування підприємств. Глобальні економічні потрясіння, пандемії, політична нестабільність, технологічні зміни, порушення логістичних ланцюгів, кіберзагрози та внутрішні організаційні дисбаланси – все це формує постійне поле ризиків для бізнесу. В таких умовах традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, а ключовим фактором стійкості бізнесу стає здатність передбачати, запобігати й оперативно реагувати на кризові явища.

Криза бізнесу – це не лише період втрат і загроз, а й момент істини для управлінських систем: вона виявляє слабкі місця, неефективні ланки та вимагає прийняття рішень у умовах невизначеності. Антикризове управління стає критично важливою компетенцією керівників підприємств незалежно від їх галузевої спеціалізації чи масштабу діяльності.

Основним завданням цього розділу є аналітичне обґрунтування заходів, які дозволяють ідентифікувати загрози та ризики на ранніх етапах, мінімізувати ймовірність настання кризових подій, а у випадку їх реалізації – ефективно подолати їх наслідки. В основу дослідження покладено інструменти стратегічного аналізу, методи діагностики критичних станів бізнесу, розробка ризик-орієнтованих моделей управління та системного антикризового реагування.

Наукова та практична значущість теми зумовлена потребою українського бізнесу в підвищенні власної стійкості в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності, обмеженого доступу до капіталу та нестачі кваліфікованих кадрів. Аналіз показує, що саме ті компанії, які мали чіткі протоколи дій у разі криз, адаптивні бізнес-моделі та аналітичні системи прогнозування, змогли не лише вижити, а й зміцнити свої ринкові позиції в умовах викликів.

Ризик – це ймовірність настання несприятливих подій або відхилення від запланованого результату, що може призвести до втрат чи негативних наслідків у різних сферах діяльності, а тому він розглядається з позицій економіки (можливість фінансових втрат або зниження прибутковості), екології (загроза негативного впливу на довкілля) та соціальної сфери (небезпека для здоров'я, добробуту чи стабільності суспільства). У сучасних умовах дослідження економіко-екологічних ризиків надзвичайно важливе через зростаючий вплив антропогенної діяльності на довкілля та економічні системи, їх вивчення актуальне та необхідне для прийняття ефективних управлінських рішень, зменшення негативного впливу на економіку та довкілля, а також забезпечення сталого розвитку суспільства.

Сучасні підприємства України стикаються з низкою економічних та екологічних загроз, які суттєво впливають на їхню діяльність та розвиток. Серед основних загроз варто виділити триваючу війну, яка спричинила значні руйнування інфраструктури, зупинку виробництва на окремих територіях та порушення логістичних ланцюгів, що ускладнює ведення бізнесу та знижує інвестиційну привабливість, а екологічною складовою війни є забруднення довкілля, повітря, води та ґрунтів, що створює довгострокові екологічні проблеми, а також негативно впливає на здоров'я населення.

Методологічну основу розділу складають сучасні підходи до антикризового управління, ризик-менеджменту, стратегічного контролінгу та бізнес-аналізу. Особлива увага приділяється використанню ризик-матриць, інструментів фінансової діагностики, а також впровадженню систем бізнес-континуїті (BCP) як важливого елементу запобігання деструктивним сценаріям.

Метою даного розділу є спроба інтегрувати теоретичні засади й практичні механізми, що дозволяють підприємствам формувати внутрішній антикризовий потенціал, підвищити адаптивність і стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Успішне запобігання та подолання криз у бізнесі неможливе без глибокого розуміння їхньої природи, причин, типів і динаміки

розвитку. Теоретичні засади антикризового управління базуються на економічних, управлінських, соціально-поведінкових та системних підходах. Визначення й класифікація криз – ключовий етап, що дозволяє побудувати адекватну аналітичну та управлінську модель реагування.

Бізнес-криза – це глибоке порушення нормального функціонування підприємства, яке загрожує досягненню його стратегічних і тактичних цілей, порушує фінансову рівновагу, знижує конкурентоспроможність і може призвести до повного припинення діяльності. Криза не завжди виникає раптово – частіше за все, вона є наслідком накопичення незбалансованостей, ігнорування «слабких сигналів», неправильного реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Це дозволяє поділити кризи на: *латентні (приховані)* (неочевидні на початкових стадіях, але небезпечні у перспективі); *гострі* (супроводжуються різким падінням ключових бізнес-показників); *хронічні* (періодично повторюються через системні внутрішні дисфункції)[263].

Бізнес-криза виступає як випробування для менеджменту, що вимагає гнучкого мислення, стресостійкості, аналітичних навичок і прийняття рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів. Для ефективного управління важливо правильно ідентифікувати тип кризи. Найпоширеніша класифікація за джерелом походження (рис. 2.21).

Кризовий процес зазвичай проходить через певні фази, знання яких дає змогу підготувати відповідні дії на кожному етапі. Фази кризового процесу та їх характеристика подано в табл. 2.14.

Варто зауважити, що різні наукові школи пропонують власні пояснення природи криз, основними підходами є: *системний підхід* (розглядає кризу як порушення рівноваги в складній системі, що потребує реструктуризації); *класичний економічний підхід* (вбачає у кризах природну частину економічного циклу); *кейнсіанський підхід* (акцентує на ролі державного втручання для стабілізації); *інституціональний підхід* (підкреслює значення правил, норм,

[263] Храмов Ю. О. Економічні кризи та механізми їх подолання: світовий та національний досвід. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 195 с., С.32.

контрактів і довіри); *біхевіористичний підхід* (пояснює кризи помилками в ухваленні рішень, ігноруванням ризиків, емоційними факторами)[264].



Рис. 2.21. Класифікація бізнес-криз за джерелом походження.
Джерело: складено на основі[265,266].

[264] Богуславська, С., Білоус, С., & Дяк, В. (2023). Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17

[265] Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Львів : СПОЛОМ, 2023. С.6-20.

[266] Антикризове управління підприємством: теорія і практика : монографія / за ред. д.е.н. Є. Г. Словака. Київ : Центр учбової літератури, 2020. С.11-25.

Таблиця 2.14

Фази кризового процесу та їх характеристика

Фаза	Характеристика	Оптимальні дії
Латентна (прихована)	Перші ознаки дисбалансів	Моніторинг, аналітична діагностика
Наростаюча (прогресуюча)	Погіршення фінансових/організаційних показників	Антикризове планування, скорочення витрат
Гостра (пікова)	Стан загрози існуванню бізнесу	Реалізація кризового плану, залучення зовнішніх ресурсів
Відновлювальна	Стабілізація ситуації	Оптимізація, стратегічна перебудова
Навчальна (рефлексивна)	Усвідомлення причин і висновків	Інституціалізація антикризових практик, BCP

Теоретичне розуміння криз бізнесу та їх класифікація створюють фундамент для ефективної аналітики та стратегічного реагування. Від правильності ідентифікації типу та стадії кризи залежить якість управлінських рішень, а також можливість запобігти повній деградації бізнес-моделі.

Виходячи з даних рис. 2.21 та табл. 2.14, побудуємо блок-схему розвитку кризового процесу (рис.2.22) та робочу таблицю для самодіагностики кризових загроз бізнесу (табл. 2.15).

[**Початок функціонування бізнесу**]
↓
[*Латентна фаза*]
(Перші слабкі сигнали: зниження обсягів, затримки, неузгодженість)
↓
[*Прогресуюча фаза*]
(Наростання дисбалансів, фінансовий тиск, кадрова нестабільність)
↓
[*Гостра фаза*]
(Критичне падіння виручки, втрати клієнтів, ризик неплатоспроможності)
↓
[*Відновлювальна фаза*]
(Реструктуризація, нові рішення, повернення контролю)
↓
[*Рефлексивна (навчальна) фаза*]
(Аналіз помилок, створення антикризових протоколів, посилення систем)
↓
[**Нова стратегія / адаптація бізнес-моделі**]

Рис. 2.22. Блок-схема розвитку кризового процесу в бізнесі.

.

Таблиця 2.15

Самодіагностика кризових загроз бізнесу

Ознака	Так / Ні	Пояснення / Коментар	Рекомендована дія
1. Падіння виручки протягом останніх 3-х місяців > 15%	Провести фінансовий аудит, переглянути цінову політику		
2. Витрати стабільно перевищують доходи	Запровадити бюджетування та витратну оптимізацію		
3. Часті затримки платежів постачальникам або працівникам	Переглянути структуру обігового капіталу		
4. Ключові клієнти/партнери припинили співпрацю	Розширити клієнтську базу, підвищити якість обслуговування		
5. Висока плинність персоналу або саботаж змін	Провести внутрішню оцінку мотивації персоналу		
6. Компанія не має чіткого стратегічного плану	Розробити оновлений стратегічний план		
7. Немає системи управління ризиками або BCP	Розробити ризик-матрицю і план дій при кризі		
8. Показники рентабельності впали > 30%	Перевірити ефективність бізнес-моделі		
9. Низька інноваційна активність останні 12 міс.	Інвестувати в інновації, розглянути цифрову трансформацію		
10. Порушена логістика або виробничі процеси	Оптимізувати ланцюги постачання та автоматизацію		

Джерело – складено автором.

Така робоча таблиця допомагає ідентифікувати потенційні внутрішні та зовнішні фактори ризику, які можуть призвести до кризи, створює основу для ухвалення рішень на основі фактів, а не інтуїції, що важливо для антикризового управління. За умови регулярного заповнення таблиці, вона може слугувати індикатором змін у бізнес-середовищі або внутрішньому стані підприємства.

Наступним важливо визначити практичні інструменти діагностики, оцінки ризиків та побудови антикризових систем на підприємстві.

Виявлення кризових процесів у бізнесі вимагає використання системного аналітичного інструментарію, який дозволяє оцінити як фінансовий, так і нефінансовий стан підприємства, виявити ранні ознаки деградації, спрогнозувати ймовірність банкрутства та виявити «слабкі сигнали» організаційної неефективності. Аналітичні методи виступають основою для обґрунтованого управлінського втручання та прийняття антикризових рішень.

Фінансова діагностика кризових процесів здійснюється на основі фінансового аналізу − першого і ключового інструменту виявлення кризових тенденцій. Основні методи діагностики:

Коефіцієнтний аналіз – визначає платоспроможність (коефіцієнт покриття, абсолютної ліквідності); фінансову стійкість (коефіцієнт автономії, співвідношення позикового й власного капіталу); рентабельність (чистої продукції, активів, власного капіталу); оборотність активів (коефіцієнти обороту дебіторської заборгованості, запасів) та ін. Для їхнього застосування кризам властиві ознаки різкого зниження ліквідності, стійкого падіння рентабельності, зростання боргового навантаження[267].

Аналіз грошових потоків (Cash Flow) – оцінка руху грошей у бізнесі (вхідних і вихідних потоків) із метою визначення платоспроможності, фінансової стійкості та можливих ознак кризи. Негативний чистий грошовий потік від операційної діяльності – один із перших сигналів фінансової нестабільності. Cash Flow виявляє дефіцит коштів для покриття операційних витрат – ключовий сигнал фінансової нестабільності, свідчить про порушення ліквідності, затримки платежів, перевитрати чи неефективне використання ресурсів, а також допомагає виявити приховану кризу ще до появи збитків у фінансовій звітності[268].

Методика Z-score (E. Altman) – оцінка ймовірності банкрутства підприємства на основі фінансових показників. Це інструмент ранньої діагностики кризового стану бізнесу. Ключове призначення Z-score (E. Altman) визначення фінансової стабільності підприємства, оцінка ризику наближення до банкрутства, класифікація компаній за рівнем фінансової небезпеки (надійні, в

[267] Квасницька Р. С., Мельник О. Г. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. С.39-42.
[268] Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2022. С.214.

зоні ризику, під загрозою банкрутства), а також кількісна оцінка ризику, базована на аналізі ключових фінансових коефіцієнтів (ліквідність, прибутковість, рентабельність, оборотність активів тощо). Методика Z-score (E. Altman) є ефективним прогнозним інструментом виявлення ранніх ознак фінансової кризи для ухвалення управлінських рішень для запобігання банкрутства[269].

Підприємства на стадії зрілості чи спаду особливо вразливі до криз, якщо не відбувається стратегічного оновлення (інновацій, диверсифікації, оптимізації витрат). Аналітична діагностика організаційних проблем дозволяє виявити нефінансові передумови кризи (табл. 2.16).

Фінансові показники часто демонструють кризу вже на стадії її реалізації. Для її раннього виявлення важливо використовувати стратегічну аналітику, яка враховуватиме нефінансові прояви криз. Найпоширенішими та ефективними стратегічними методами у виявленні нефінансових криз є:

Таблиця 2.16

Нефінансові передумови кризи

Сфера	Ознаки потенційної кризи	Методи виявлення
Управління	Високий рівень текучості, конфлікти, централізація рішень	Анкетування, HR-аналітика
Комунікації	Збої у внутрішньому обміні інформацією	Організаційний аудит
Мотивація	Невдоволення персоналу, падіння ефективності	Аналіз KPI, опитування
Інновації	Відсутність нових продуктів/ процесів	Порівняння з ринковими стандартами

Джерело – складено автором.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – оцінює внутрішні і зовнішні фактори впливу на бізнес. Виявляє внутрішні проблеми (слабкості), які можуть трансформуватись у кризу, наприклад, слабка управлінська структура, технологічна відсталість, низька лояльність персоналу, залежність від обмеженої

[269] Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2020. С.118.

кількості клієнтів. Виявляє зовнішні загрози, що можуть призвести до кризи. Застосування цього методу сприяє формуванню анти-кризової стратегії шляхом використання сильних сторін і можливостей[270].

PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) – аналіз макросередовища, що впливає на бізнес. Метод оцінює ризики ззовні: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові. Наприклад, воєнні дії, податкові зміни чи кіберзагрози можуть створити системні загрози. Допомагає адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі[271].

GAP-аналіз – порівняння фактичного стану бізнесу з бажаним (цільовим). Цей метод дозволяє виявляти стратегічні прогалини – різницю між поточними результатами й запланованими, дозволяє ідентифікувати напрямки відставання, що можуть бути передвісниками кризи та є основою для розробки коригувальних заходів.

Метод матриці-ризиків (Risk Matrix) – це інструмент кількісної та якісної оцінки ризиків, що дозволяє підприємствам визначати, класифікувати та управляти ризиками на основі двох ключових параметрів: імовірності виникнення ризику (propability) та величини його впливу (impact). Метод полягає у побудові матриці, де ризики розподіляються за рівнями значущості, що допомагає ухвалювати правильні управлінські рішення щодо їх зниження або запобігання. Значення методу матриці-ризиків розкривається через його універсальність (метод застосовується в різних галузях: екології, економіці, виробництві, IT, медицині, енергетиці тощо), простоту та наочність (графічне представлення ризиків у матричній формі дозволяє швидко ідентифікувати найбільш критичні загрози), пріоритизацію загроз (допомагає підприємствам концентрувати ресурси на найнебезпечніших ризиках, які мають високий рівень впливу та ймовірності), підвищення ефективності управління ризиками (зменшує ймовірність незапланованих втрат, допомагає підприємствам прогнозувати та мінімізувати можливі негативні наслідки)[272].

---

[270] Аксенова І. В. Сучасні методи діагностики кризового стану підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 4. С. 95–100.

[271] Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2022. С.354.

[272] Квасницька Р. С., Мельник О. Г. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. С.42-46.

Ці методи є взаємодоповнюючими інструментами діагностики, що дозволяють комплексно оцінити внутрішній потенціал, зовнішнє середовище та стратегічні невідповідності, вчасно виявити загрози та запобігти розвитку кризи.

В сучасному бізнес-середовищі важливо використовувати *комплексну систему раннього попередження (Early Warning System)* – це стратегічний інструмент для своєчасного виявлення потенційних загроз і кризових ситуацій у бізнесі з метою їхнього запобігання або мінімізації наслідків. Орієнтація на випередження виявляє відхилення, що ще не набули кризового характеру, але мають потенціал перерости у кризу. Цей інструмент підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх шоків, дає час на прийняття управлінських рішень до настання кризи та забезпечує проактивний, а не реактивний підхід до управління ризиками[273].

Отже, сучасні компанії впроваджують дані індикативні системи для автоматичного відслідковування динаміки ризиків, основними елементами яких є фінансові тригери (перевищення порогів щодо боргу, втрати виручки, маржі), нефінансові індикатори (втрати ключових клієнтів, кібератаки, скарги персоналу), дані зовнішнього середовища (новини, регуляторні зміни, воєнні ризики). Такі системи працюють на базі бізнес-аналітики (BI), машинного навчання та дашбордів (Power BI, Tableau).

В таблиці 2.17 зроблено спробу порівняння основних методів діагностики криз.

Таблиця 2.17

Порівняння основних методів діагностики криз

Метод	Спрямованість	Переваги	Обмеження
Коефіцієнтний фінансовий аналіз	Фінанси	Простота, доступність	Лише ретроспектива
Altman Z-score	Прогнозування банкрутства	Кількісна оцінка, міжнародний досвід	Може потребувати адаптації
SWOT/PESTEL	Стратегія	Комплексний підхід	Суб'єктивність
Ризик-матриця	Оцінка ризиків за рівнем ймовірності і впливу	Наочність, простота, швидке прийняття рішень	Низька точність, суб'єктивність оцінок
KPI-аналіз	Ефективність	Точна метрика процесів	Залежність від системи звітності
EWS / BI-системи	Попередження	Автоматизація, швидкість	Вартість, потреба в даних

[273] Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York: AMACOM, 2019. P.57-61.

Аналітичне виявлення кризових явищ – це не одноразова дія, а постійний процес моніторингу фінансових та нефінансових параметрів діяльності бізнесу. Найбільш ефективним є поєднання кількісних і якісних методів, включаючи класичну фінансову діагностику, стратегічний аналіз, а також інноваційні підходи на базі цифрових технологій. Побудова системи раннього попередження дозволяє перетворити кризу з непередбачуваного удару на керований ризик.

Кризи у бізнесі рідко виникають раптово – зазвичай вони є наслідком накопичення негативних впливів ззовні та зсередини підприємства. Для своєчасного запобігання кризам важливо глибоко розуміти й класифікувати їхні джерела. У цьому контексті доцільно розглядати зовнішні та внутрішні чинники як систему взаємопов'язаних передумов ризику.

Зовнішнє середовище формує контекст функціонування бізнесу. Його турбулентність, нестабільність чи форс-мажорні зміни можуть безпосередньо провокувати кризу навіть при стабільній внутрішній системі управління. Якщо зовнішні кризи часто неконтрольовані, то внутрішні фактори здебільшого виникають унаслідок слабкого управління, помилкових стратегій або ігнорування внутрішніх проблем. Нерідко внутрішня криза виникає поступово, ігнорується керівництвом до моменту фінансового колапсу[274]. Основні фактори, що провокують кризи бізнесу, наведено на рис. 2.23.

Яскравим прикладом є український малий і середній бізнес в 2022–2024 рр., який переживав критичний тиск через поєднання макроекономічного шоку, воєнного форс-мажору та руйнування інфраструктури.

[274] Horne J.F., Orr J.E. Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today*. 1998. Vol. 24(4). P. 29–39.

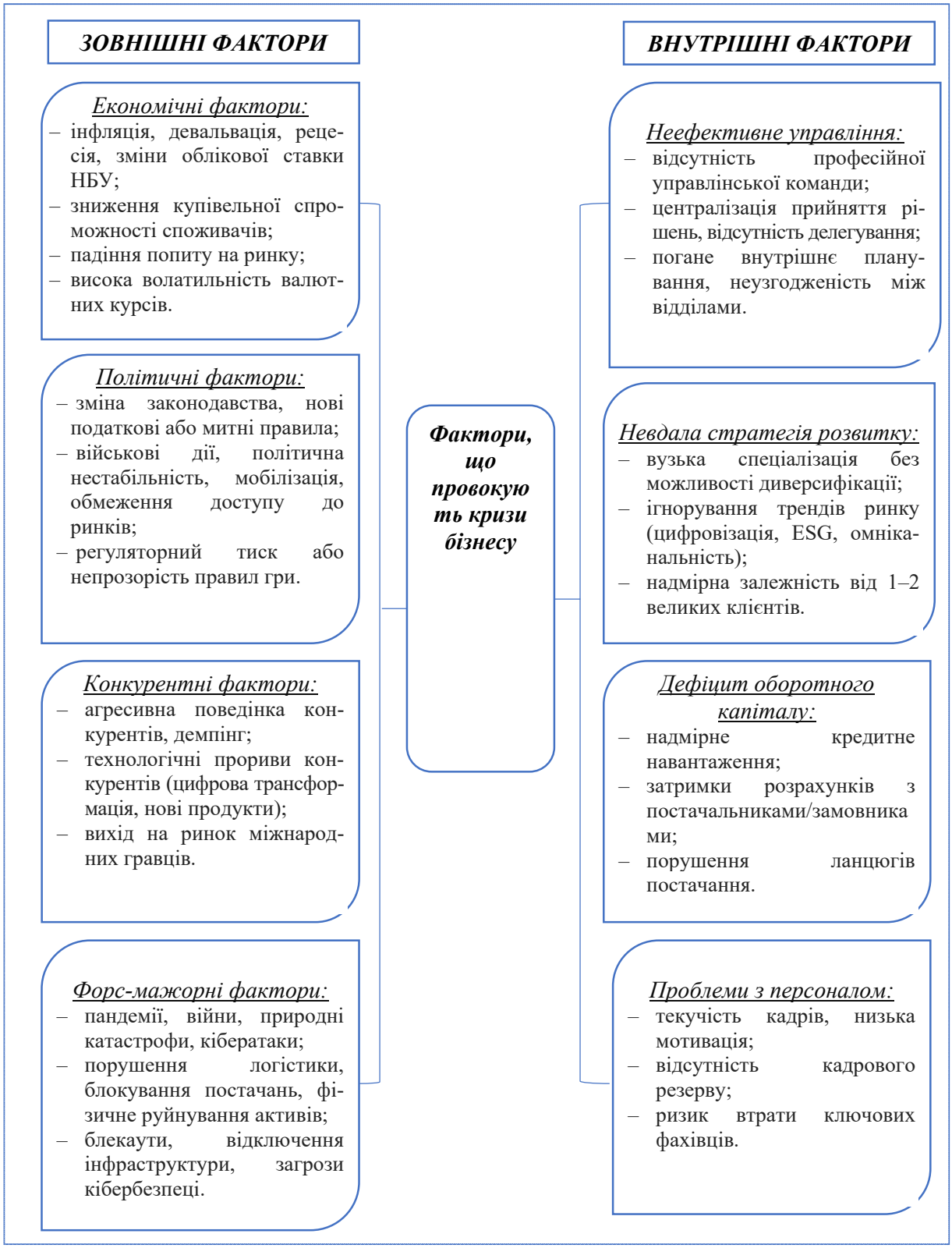


Рис. 2.23. Фактори, що провокують кризи бізнесу

Джерело – складено на основі [275]

[275] Mitroff I. Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable. Wiley, 2020. P.67-75.

Щоб усвідомити, як окремі чинники взаємодіють, слід застосовувати причинно-наслідковий аналіз, зокрема такі інструменти:

1. *Діаграма Ішікави (риб'яча кістка).* Використовується для візуалізації основних груп причин кризових явищ. Наприклад, при аналізі падіння прибутковості причини можуть групуватися на: людський фактор, процеси, зовнішнє середовище, продукт / послуга, маркетинг. Цей підхід дозволяє знайти «корінь проблеми», а не лише її прояв.

2. *Картування впливу (Impact mapping).* Створює логічні зв'язки між подіями та наслідками: політична нестабільність → зниження інвестицій → скорочення попиту → криза обігових коштів → скорочення персоналу → втрата експертизи → зниження конкурентоспроможності.

3. *Системна динаміка (System dynamics)*. Використовується для моделювання впливу затримок, зворотних зв'язків і накопичення ефектів. Наприклад: втрата одного ключового клієнта через поганий сервіс → зниження виручки → обмеження бюджету на персонал → подальше падіння сервісу → нові втрати. Системне мислення дозволяє побачити, що кризові фактори не діють ізольовано, а формують «ефект доміно»[276].

Фактори, що провокують кризи бізнесу, мають багатовимірну природу та різну ступінь керованості. В умовах глобальних змін особливо важливий комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також розуміння взаємозалежностей між ними. Застосування причинно-наслідкових моделей дозволяє не лише виявити джерела кризи, але й розробити превентивні або компенсуючі заходи до того, як криза стане незворотною.

Для ефективного запобігання кризовим явищам у бізнесі критичною є розробка ризик-орієнтованого підходу до управління. Один із базових інструментів у цій сфері – ризик-матриця, що дозволяє оцінити ймовірність і наслідки реалізації кожного ризику. Значення ризик-матриці полягає у систематичній і візуальній оцінці ризиків, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення до того, як ризики переростуть у кризу. Метод ризик-матриці є ефективним, наочним і стратегічно важливим інструментом для управління кризовими ситуаціями. Його використання дозволяє знизити ймовірність кризи, а у разі її настання – оптимізувати

[276] Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Львів : СПОЛОМ, 2023. С.79-85..

процес реагування, мінімізувати збитки і швидко відновити стабільність бізнесу.

Отже, для своєчасного виявлення ознак кризи необхідно застосовувати комплексні інструменти аналізу діагностики кризових ситуацій у бізнесі. В таблиці 2.18 наведено логічно-порівняльну характеристику основних таких методів.

Представлена таблиця демонструє, що для своєчасного виявлення ознак кризових ситуацій у бізнесі необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує як кількісні, так і якісні методи аналізу. Кожен метод має свої сильні сторони, наприклад, простоту й наочність (SWOT-аналіз), опору на реальні дані (фінансовий аналіз), або широту контексту (PESTEL-аналіз). Водночас усі інструменти мають певні обмеження, як-от суб'єктивність, залежність від якості даних чи потребу у значних ресурсах.

Таблиця 2.18

Методи діагностики кризових ситуацій у бізнесі

Метод	Суть методу	Що дозволяє виявити	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	Слабкі сторони, зовнішні загрози	Простота, наочність	Суб'єктивність
Фінансовий аналіз	Аналіз показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності	Фінансова нестабільність	Базується на реальних даних	Залежить від якості обліку
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Макрозагрози для бізнесу	Дає широкий контекст	Не враховує внутрішні чинники
Аналіз «точок беззбитковості»	Визначення критичного обсягу реалізації	Оцінка операційного ризику	Дає кількісні орієнтири	Потребує точних даних
Моделі Альтмана (Z-score)	Прогнозування банкрутства	Ймовірність фінансової кризи	Статистично підтверджений метод	Не завжди точний для малого бізнесу
Стрес-тестування	Перевірка реакції бізнесу на негативні сценарії	Уразливі місця в бізнес-моделі	Спрямованість на майбутнє	Потребує ресурсів

Джерело – складено на основі[277], [278].

[277] Аксенова І. В. Сучасні методи діагностики кризового стану. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 4. С. 95–100.

Отже, жоден окремий метод не дає повної картини. Лише поєднання декількох інструментів дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні ризики, виявити критичні точки, передбачити ймовірність фінансової кризи та підготувати ефективні антикризові заходи. Це забезпечує більш обґрунтоване управлінське рішення і знижує ризики руйнівних наслідків для бізнесу.

Виходячи з вищезазначено, варто враховувати можливості застосування бізнес-континуїті плану (BCP, Business Continuity Plan) – це системний документ, який описує процедури та стратегії для забезпечення неперервної роботи бізнесу у разі виникнення кризової ситуації, катастрофи або збою[279].

Основна мета BCP забезпечити стабільність критичних бізнес-процесів у надзвичайних умовах і якнайшвидше відновити діяльність компанії після інциденту.

План забезпечення безперервності бізнесу (BCP) — це структурований документ, який визначає дії у разі кризи для збереження функціональності підприємства. Типовий шаблон BCP для бізнесу подано в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Шаблон BCP для бізнесу

Розділ	Зміст
1. Ідентифікація критичних бізнес-функцій	Визначити процеси, без яких компанія не зможе функціонувати (наприклад: обслуговування клієнтів, постачання, IT-система)
2. Аналіз впливу на бізнес (BIA)	Оцінити, як зупинка кожної критичної функції впливає на доходи, витрати, репутацію
3. Оцінка ризиків та сценаріїв	Перелічити можливі кризи (відключення електроенергії, кібератаки, втрата ключового персоналу)
4. План дій у надзвичайних ситуаціях	Розробити покрокову інструкцію реагування на кожен сценарій
5. План резервного забезпечення	Визначити резервні офіси, сервери, постачальників, канали зв’язку
6. Комунікаційний план	Хто, коли і як повідомляє співробітників, клієнтів, партнерів
7. Ролі та відповідальні особи	Призначити кризову команду, розподілити обов’язки
8. Перевірка та оновлення плану	Встановити графік тестування BCP (щоквартально, щорічно) та процедури оновлення

[278] Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / [О. С. Гринькевич, С. О. Матковський, А. В. Сидорова та ін.] ; за ред. О. С. Гринькевич, С. О. Матковського, А. В. Сидорової, Н.С. Струк. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. С.396-400.

[279] Kovalenko Y., Markina I. Risk Management in Crisis: Challenges and Tools in Emerging Markets. *Journal of Eastern European Studies*. 2020. № 1. P. 55–65.

Отже, BCP – це ключовий інструмент управління кризами, який допомагає організації продовжувати роботу навіть в умовах форс-мажору, зберігаючи стабільність, ефективність та конкурентоспроможність.

Запровадження зазначених інструментів значно підвищує адаптивність бізнесу та знижує ймовірність руйнівних кризових наслідків. Подолання кризових явищ у бізнесі потребує комплексного підходу, який охоплює як негайні тактичні дії, так і стратегічні трансформації. Важливо не лише зменшити втрати, а й перебудувати модель бізнесу, зробивши його більш гнучким, адаптивним та стійким до шоків. Вжиття заходів для подолання бізнес-криз – це не просто реакція на проблему, а прояв стратегічного управління та відповідальності. Завдяки правильно організованим антикризовим діям компанія отримує шанс не лише вижити, а й відновитися, зміцнитися та стати більш конкурентоспроможною в майбутньому. В табл. 2.20 систематизовано типові заходи подолання бізнес-криз в межах дієвих груп.

Таблиця 2.20

Заходи подолання бізнес-криз

Група	Заходи	Характеристика
Операційні антикризові дії *(це швидкі заходи, спрямовані на стабілізацію операційної діяльності та збереження життєздатності підприємства)*	*Оптимізація витрат*	Що робиться: перегляд бюджету, скорочення непріоритетних витрат, перегляд закупівель, аутсорсинг неключових функцій. Результат: зменшення операційного дефіциту, поліпшення cash-flow, збереження ліквідності.
	Реструктиризація боргу	Що робиться: домовленості з банками, кредиторами щодо перенесення строків, зниження відсоткових ставок, мораторій на штрафи. Результат: зниження боргового навантаження, уникнення дефолту, покращення умов обслуговування зобов'язань.
	Кадрова реорганізація	Що робиться: скорочення надлишкових позицій, зміна системи мотивації, тимчасове переведення працівників у нові ролі. Результат: підвищення продуктивності праці, зменшення витрат на фонд оплати праці, збереження ключових фахівців.
Фінансові інструменти підтримки *(дозволяють залучити додаткову ліквідність або переформатувати поточні фінансові зобов'язання для стабілізації грошових потоків)*	*Кредитне рефінансування*	Що робиться: отримання нового кредиту на більш вигідних умовах для погашення попереднього. Результат: зниження відсоткового навантаження, розширення кредитного плеча, покращення платоспроможності.
	Реструктиризація зобов'язань	Що робиться: перегляд термінів та умов виконання контрактів, лояльні графіки погашення. Результат: послаблення фінансового тиску, уникнення судових процесів, збереження ділових відносин.

Група	Заходи	Характеристика
	Лізинг	Що робиться: використання лізингу як альтернативи прямих інвестицій (особливо для техніки, транспорту). Результат: зменшення разових витрат на капітальні активи, можливість оновлення ресурсної бази.
	Факторинг	Що робиться: продаж дебіторської заборгованості з дисконтом для отримання готівки. Результат: прискорення обігу коштів, покращення ліквідності, зниження кредитного ризику.
Перезапуск бізнес-моделі *(Після стабілізації потрібна стратегічна переоцінка бізнесу для побудови нової конкурентної переваги)*	*Зміна стратегічних цілей*	Що робиться: перегляд ринків, ніш, споживчих сегментів; адаптація до нових реалій (після війни, пандемій тощо). Результат: зменшення залежності від ризикових напрямів, підвищення гнучкості.
	Диверсифікація	Що робиться: введення нових продуктів/ послуг, вихід на нові регіони, формати співпраці. Результат: зниження ризику залежності від одного ринку або клієнта, створення нових джерел доходу.
	Цифровізація процесів	Що робиться: автоматизація, впровадження CRM/ERP, онлайн-продажі, електронний документообіг. Результат: підвищення ефективності, зменшення витрат, поліпшення обслуговування клієнтів.
Комунікаційне управління у кризовий період *(Криза – це також криза довіри. Важливим є забезпечення чіткої, прозорої та послідовної комунікації).*	*Зовнішня комунікація*	Що робиться: публічні заяви, прес-релізи, оновлення для клієнтів, партнерів, інвесторів. Результат: збереження репутації, мінімізація паніки, підтримка лояльності клієнтів.
	Внутрішня комунікація	Що робиться: чесна та регулярна інформація для персоналу про стан справ, плани, ризики. Результат: зниження напруги в команді, підвищення згуртованості, збереження ключових кадрів.
	Антикризова стратегія бренду	Що робиться: репозиціонування, соціально відповідальні ініціативи, підтримка громади. Результат: зростання довіри, можливість укріпити імідж у період нестабільності.

Джерело – складено на основі [280,281].

[280] Квасницька Р. С., Мельник О. Г. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. С.42-46.

[281] Храмов Ю. О. Економічні кризи та механізми їх подолання: світовий та національний досвід. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 195 с.

Комплекс заходів щодо подолання бізнес-криз має комбінувати короткострокові антикризові дії з довгостроковими стратегічними перетвореннями. Впровадження таких інструментів здатне не лише стабілізувати ситуацію, а й перетворити кризу на точку росту, якщо підприємство зможе адаптуватися до нових викликів.

Успішне подолання кризи – це не лише впровадження заходів, а й системна оцінка їх ефективності. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони антикризової стратегії, коригувати дії у реальному часі, робити висновки для майбутнього управління ризиками.

Для вимірювання ефективності вжитих дій використовуються кількісні та якісні індикатори, зокрема:

Фінансові показники: відновлення платоспроможності (коефіцієнти ліквідності, покриття боргів, оборотність активів); зростання прибутковості (EBITDA, чистий прибуток, рентабельність активів та капіталу); зниження операційних витрат (порівняно з докризовим рівнем).

Ринкові показники: зростання ринкової частки (особливо після кризи як ознака конкурентної переваги); динаміка продажів (відновлення попиту, стабілізація обсягів реалізації); лояльність клієнтів (кількість повторних покупок, індекс Net Promoter Score).

Внутрішні показники: продуктивність праці (на одного працівника, на одиницю продукції); інноваційна активність (кількість нових продуктів, процесів, цифрових рішень); швидкість реагування на зміни (time-to-market, time-to-recovery)[282].

Окрім вищезазначених груп показників оцінки ефективності антикризових заходів, актуальні в застосуванні є також інструменти контролінгу та KPI в період виходу з кризи.

Контролінг забезпечує системне відстеження результатів на основі встановлених ключових показників ефективності (KPI). У період виходу з кризи вони забезпечують прозорість, оперативність прийняття рішень і фокус на досягнення конкретних результатів. Ключові показники ефективності KPI – це кількісні метрики, які дозволяють оцінити досягнення цілей бізнесу. Важливо застосовувати такі інструменти KPI (табл. 2.21).

[282] Богуславська, С., Білоус, С., & Дяк, В. (2023). Стратегії антикризовового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17

Таблиця 2.21

Основні KPI-антикризового періоду

Категорія	KPI	Призначення
Фінанси	EBITDA margin, Cash Flow	Сигнали про стійкість та фінансову стабільність
Операції	Cob-to-revenue ratio	Визначає ефективність управління витратами
Персонал	Плинність кадрів, залучення	Інформує про здоров'я корпоративної культури
Маркетинг	CAC, LTV, Retention Rate	Аналіз ефективності комунікацій та продажів
Виробництво	OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Визначає продуктивність процесів

Інструменти контролінгу та KPI незамінні під час виходу бізнесу з кризи, оскільки дають змогу зосередитись на ключових напрямках відновлення, оцінювати ефективність прийнятих рішень, підвищити відповідальність персоналу та забезпечити прозорість та керованість процесів. Завдяки цим інструментам бізнес має змогу не лише вийти з кризи, а й побудувати стійку модель розвитку у майбутньому.

На економіку України та підприємницьку діяльність впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що зумовлюють нестабільність бізнес-середовища. Серед них варто виокремити:

- воєнні ризики – збройна агресія росії завдає значних втрат підприємствам через руйнування інфраструктури, перебої у постачанні сировини, міграцію робочої сили та зниження платоспроможного попиту (станом на листопад 2024 року, екологічна шкода від воєнних дій оцінюється приблизно в 71 млрд дол. США)[283];
- інфляція та коливання валютного курсу – висока інфляція та девальвація гривні впливають на собівартість виробництва, закупівлю імпортних товарів і фінансову стійкість підприємств (за даними Державної служби статистики України, інфляція за підсумками 2024 року становила 12%, що на 5,1% більше 2023 року, а гривня поступово послаблювалася відносно долара США)[284,285];
- дефіцит енергоресурсів – руйнування енергетичної інфраструктури, обмеження імпорту пального та перебої у постачанні

[283] Офіційний веб-сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України: https://mepr.gov.ua/
[284] Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України: https://www.ukrstat.gov.ua/
[285] Офіційний веб-сайт Національного банку України: https://bank.gov.ua/

електроенергії ставлять під загрозу стабільну роботу виробництва (станом на травень 2024 року Україна втратила понад 70% генеруючих потужностей електроенергії через пошкодження та руйнування інфраструктури, дефіцит електроенергії у 2024 році перевищував 7%)[286];

- проблеми з логістикою та ланцюгами постачання – блокада портів, руйнування залізничних шляхів і нестача транспортних засобів ускладнюють експорт продукції та імпорт критично важливих матеріалів (у 2024 році зовнішньоторговельна діяльність України демонструвала зростання, проте баланс між експортом та імпортом залишався негативним – 29,02 млрд дол. США)[287];
- зниження інвестиційної привабливості – через високі ризики війни та нестабільну економічну ситуацію іноземні та внутрішні інвестори обережно ставляться до вкладень у бізнес та ін. (згідно з даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), індекс інвестиційної привабливості України у 2024 році зріс до 2,49 бала з 5 можливих, порівняно з 2,44 бала у 2023 році, у першому кварталі 2024 року капітальні інвестиції в Україні склали 152 млрд дол. США)[288].

Отже, в умовах сучасних викликів, таких як військові дії, енергетична нестабільність, зростання екологічних вимог та макроекономічної невизначеності, актуальним інструментом для оцінки еколого-економічних ризиків підприємств України є метод матриці-ризиків. Гнучкість та ефективність цього методу дозволяє підприємствам ідентифікувати критичні ризики, наприклад екологічні штрафи, зупинку діяльності через забруднення, репутаційні загрози; полегшує розробку стратегій управління ризиками (екологічне страхування, модернізація виробництва, дотримання стандартів ESG (Environmental (навколишнє середовище), Social (соціальний аспект) та Governance (управління)); сприяє оптимізації ресурсів для управління ризиками, зменшуючи фінансові втрати. Використання матриці-ризиків дозволить підприємствам України систематизувати аналіз еколого-економічних загроз, що є критично важливим у нестабільних умовах. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зниженню фінансових втрат і забезпеченню сталого розвитку.

[286] Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України: https://www.ukrstat.gov.ua/
[287] Офіційний веб-сайт Національного банку України: https://bank.gov.ua/
[288] Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA

Можна виділити такі основні етапи побудови матриці-ризиків:

- *підготовчий етап:* на цьому етапі визначено цілі та завдання апробації, оцінка точності, виявлення слабких місць та адаптація до реальних умов функціонування підприємств України, також було здійснено вибір методології та критеріїв оцінки експертної групи для оцінки результатів;

- *збір та обробка інформації:* експертами досліджено екологічні та економічні умови функціонування підприємств України в сучасних кризових умовах країни, визначено та здійснено розподіл основних еколого-економічних ризиків в межах основних груп у відповідності до реалізації Цілей сталого розвитку України;

- *оцінка та побудова матриці-ризиків:* експертами визначені та оцінені основні еколого-економічні ризики (R1-R15), які впливають на фінансово-господарський стан підприємств. Основні ризики для підприємства в Україні, які були визначені та оцінені коефіцієнтом значущості в 1 бал (0,1 – мінімальне значення, 1 – максимальне значення) в результаті роботи групи експертів. Для інтервальних оцінок при побудові матриці використовували шкалу для визначення ступеня ризику, яка встановлює оцінку та величину ймовірності з характеристикою настання на рівні «висока», «значна», «середня», «низка»» та «мінімальна». При побудові матриці еколого-економічних ризиків підприємств України застосовано чотири градації, що відповідають лінгвістичним оцінкам «низький», «середній», «високий», «критичний».

- *розробка заходів управління еколого-економічними ризиками:* розроблено комплекс заходів для їхнього зниження та мінімізації негативних наслідків.

Матриця складається з двох основних осей: ймовірності настання ризику та потенційного впливу цього ризику. Ця проста, але ефективна структура дозволяє легко ідентифікувати найбільш критичні ризики та зосередитися на них під час управління. Апробація матриці ризиків екологічно-економічних проблем підприємства України передбачає її практичне застосування для оцінки ризиків, що виникають унаслідок взаємодії підприємства з довкіллям та економічним середовищем. Для апробації матриці розглянемо основні ризики для підприємства в Україні, які визначені та оцінені коефіцієнтом значущості в 1 бал (0,1 – незначний вплив, 1 – критичний вплив) у результаті роботи групи експертів (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Основні еколого-економічні ризики підприємств України в межах Цілей сталого розвитку

Групи ризиків	Характеристика	Коефіцієнт значущості
1. Ризики, пов'язані з ресурсами та енергоефективністю (ЦСР 7, 12, 13)	*Висока енергоємність виробництва* (R1) – велика залежність від викопного палива робить підприємства вразливими до зростання тарифів та енергетичних криз.	*0,9*
	Дефіцит критичних ресурсів (R2) – виснаження природних ресурсів, обмежений доступ до води та земельних ресурсів (особливо внаслідок бойових дій).	*0,85*
	Низький рівень циркулярної економіки (R3) – слабкий розвиток технологій вторинної переробки, що збільшує обсяги промислових відходів.	*0,7*
2. Ризики екологічного регулювання та експортних обмежень (ЦСР 9, 12, 17)	*Впровадження європейських екологічних стандартів* (R4) – для інтеграції в європейський ринок підприємства мають скорочувати викиди CO_2 та дотримуватися норм ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління).	*0,6*
	Введення механізму CBAM (R5) (вуглецевого коригування імпорту в ЄС) – загроза зростання митних зборів на українську продукцію з високим рівнем CO_2.	*0,8*
	Невизначеність екологічної політики держави (R6) – часті зміни регулювання можуть створювати додаткові витрати для підприємств.	*0,75*
3. Ризики, пов'язані зі зміною клімату та деградацією довкілля (ЦСР 13, 15)	*Зміна кліматичних умов* (R7) – посухи, повені, екстремальні погодні явища впливають на агросектор, енергетику та логістику.	*0,7*
	Забруднення навколишнього середовища (R8) – накопичення промислових відходів, забруднення води та ґрунтів створює ризики для сталого розвитку.	*0,8*
	Зниження біорізноманіття (R9) – вирубка лісів, руйнування екосистем через промислову діяльність.	*0,6*
4. Фінансово-інвестиційні ризики (ЦСР 8, 9, 17)	*Нестача «зеленого» фінансування* (R10) – обмежений доступ підприємств до екологічних інвестицій та міжнародних фондів сталого розвитку.	*0,85*
	Високі витрати на екологічну модернізацію (R11) – підприємства часто не можуть дозволити собі впровадження енергоефективних і низьковуглецевих технологій.	*0,9*
	Відтік інвестицій через війну (R12) – міжнародні компанії можуть уникати інвестування в Україну через високі ризики.	*1,0*
5. Соціально-економічні ризики (ЦСР 1, 3, 8)	*Міграція робочої сили* (R13) – нестача кваліфікованих працівників через виїзд населення за кордон.	*0,9*
	Погіршення здоров'я населення (R14) – екологічні загрози (забруднене повітря, вода) спричиняють зростання захворюваності, що впливає на продуктивність праці.	*0,75*
	Суперечності між бізнесом і суспільством (R15) – екологічні протести та конфлікти через забруднення можуть спричинити репутаційні втрати для підприємств.	*0,7*

Матриця ризиків складається з двох основних параметрів:

1. Ймовірність виникнення ризику (висока (5), значна (4), середня (3), низька (2), мінімальна (1) − за шкалою в табл. 2.23.
2. Ступінь впливу на підприємство (незначний (1), середній (2), значний (3), високий (4), критичний (5) – за коефіцієнтом значущості відповідно до ступеня впливу в табл. 1.

Для виявлення значень інтервальних оцінок при побудові матриці пропонується використовувати шкалу для визначення ступеня ризику, яка встановлює оцінку та величину ймовірності з характеристикою настання ризику (табл. 2.23).

Інтервальні значення ймовірності змінюються від 0 до 100 %: 0 – відповідає незначному впливу з мінімальною ймовірністю настання і-го ризику, 100 % – відповідає критичному впливу з високою ймовірністю настання і-го ризику.

На рис. 2.23 зображено розподіл еколого-економічних ризиків за значеннями коефіцієнта значущості відповідно до ступеня впливу та ймовірності настання ризику в межах оцінки «критичний ризик», який має найвищий рівень ймовірності та впливу на господарську діяльність підприємств та призводить до серйозних негативних наслідків для його діяльності.

Таблиця 2.23

Шкала для визначення ступеня ризику

Оцінка ймовірності настання ризику	Величина ймовірності, %	Значення
Висока	більше 90	Чітка і певна можливість настання ризику в короткостроковий період декілька разів.
Значна	60-90	Певна можливість настання ризику в короткостроковий період.
Середня	40-60	Ризику можна уникнути при планомірному і чіткому управлінні.
Низька	10-30	Ризик малоймовірний при використанні існуючих бізнес-процесів та потребує додаткових досліджень.
Мінімальна	до 10	Імовірність настання ризику дуже незначна. Ризик малоймовірний при використанні існуючих бізнес-процесів.

Джерело – складено на основі[289, 290]

[289] Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Генеральна асамблея ООН від 21.10.2015 р. URL : https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html

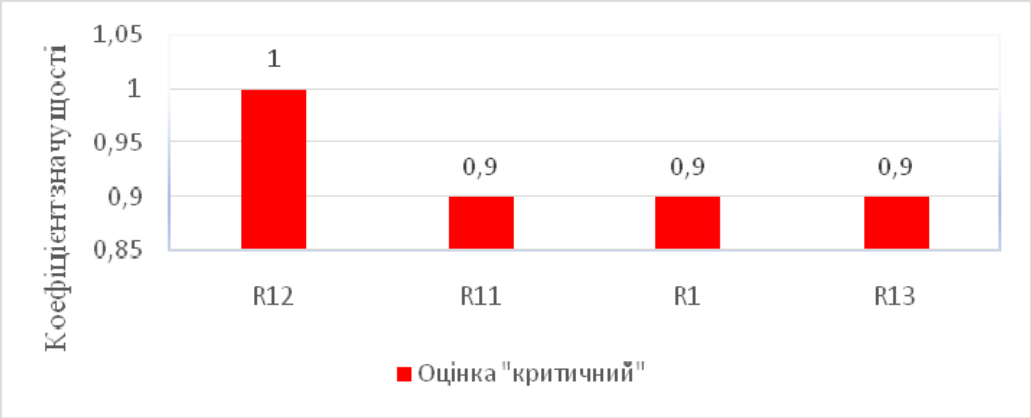


Рис. 2.24. Розподіл еколого-економічних за значеннями коефіцієнта значущості відповідно до ступеня впливу та ймовірності настання ризику в межах оцінки «критичний ризик»

З аналізу видно, що висока енергоємність виробництва (R1), високі витрати на екологічну модернізацію (R11), відтік інвестицій через війну (R12) та міграція робочої сили (R13) є критичними ризиками для підприємств. Вони зумовлюють для підприємств такі наслідки:

R1 − збільшення собівартості продукції, підвищена вразливість до змін енергетичної політики; можливість втрати ринкових позицій через високу вартість виробництва;

R11 – зниження прибутковості підприємств через великі витрати, втрата конкурентоспроможності на міжнародних ринках через відставання у впровадженні екологічних стандартів, можливість штрафів та санкцій через невідповідність новим нормам;

R12 – скорочення виробництва та зупинка окремих підприємств, втрата робочих місць та падіння економічної активності в регіоні, перенесення бізнесу в інші країни, що погіршує економічний стан держави;

R13 – падіння продуктивності та якості виробництва через нестачу персоналу, недостатню його кваліфікацію, збільшення витрат на навчання та залучення нових працівників.

Ці чотири ризики критичні, оскільки безпосередньо впливають на стійкість бізнесу та його здатність працювати в довгостроковій

[290] Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

перспективі. Особливо загрозливий відтік інвестицій та міграція робочої сили, оскільки вони суттєво обмежують можливості підприємств для розвитку та адаптації до нових умов.

На рис. 2.25 зображено розподіл еколого-економічних ризиків за значеннями коефіцієнта значущості відповідно до ступеня впливу та ймовірності настання ризику в межах оцінки «високий ризик», який має значну ймовірність виникнення та може спричинити серйозні наслідки для підприємства. Такі ризики поступаються критичним ризикам за рівнем впливу, але все ще вимагають негайного реагування та активного управління.

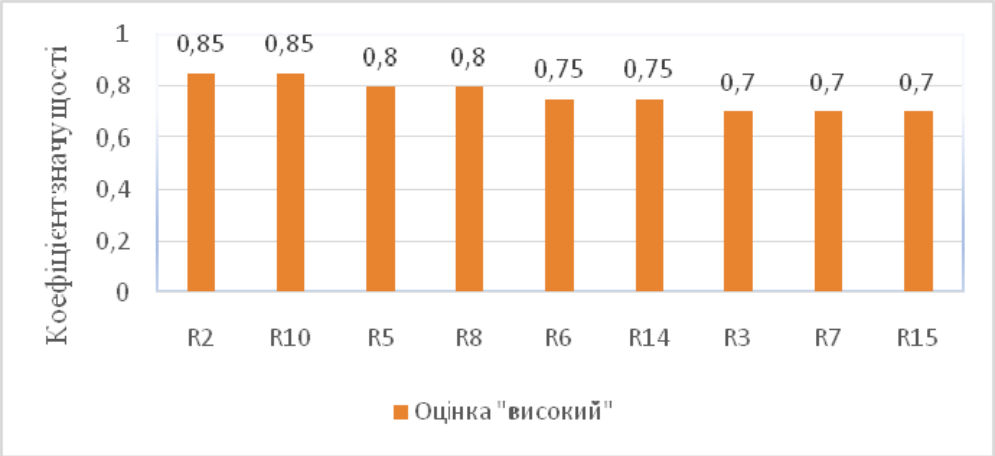


Рис. 2.25. Розподіл еколого-економічних за значеннями коефіцієнта значущості відповідно до ступеня впливу та ймовірності настання ризику в межах оцінки «високий ризик»

Отже, з даних аналізу видно, що дефіцит критичних ресурсів (R2), низький рівень циркулярної економіки (R3), введення механізму CBAM (R5), невизначеність екологічної політики держави (R6), зміна кліматичних умов (R7) та забруднення навколишнього середовища (R8), нестача «зеленого» фінансування (R10), погіршення здоров'я населення (R14) є високими, оскільки вони значно впливають на стабільність підприємства. Зміст цих ризиків зумовлює для підприємств такі наслідки:

R2 – зупинка або скорочення виробництва через нестачу матеріалів, підвищення собівартості продукції, що скорочує конкурентоспроможність, потреба у пошуку альтернативних ресурсів або зміні бізнес-моделі;

R3 – втрата можливостей економії ресурсів та зниження витрат, підвищення залежності від первинної сировини, потенційні штрафи та обмеження через невідповідність екологічним вимогам;

R5 – збільшення витрат на експорт продукції в ЄС, потреба у дорогих екологічних інвестиціях для зниження вуглецевого сліду, можливість втрати європейських ринків через нерентабельність експорту;

R6 – неможливість прогнозувати витрати на екологічні стандарти, відсутність підтримки для екологічних ініціатив бізнесу, ризик втрати конкурентоспроможності у порівнянні з країнами з чіткою екологічною політикою;

R7 – погіршення умов для виробництва, особливо в аграрному секторі, необхідність додаткових витрат на адаптацію до нових кліматичних умов, переривання постачання та збільшення ризиків для транспортування продукції;

R8 – збільшення екологічних податків та штрафів, втрата довіри суспільства та зростання конфліктів з місцевими громадами, обмеження діяльності підприємств через екологічні регуляції;

R10 – уповільнення екологічної модернізації, втрата конкурентоспроможності на міжнародних ринках, неможливість відповідати екологічним вимогам, що призводить до штрафів та обмежень;

R14 – зростання витрат на медичне страхування та соціальну підтримку персоналу, можливе зниження якості продукції через нестачу кваліфікованого персоналу;

R15 – репутаційні втрати та бойкоти продукції, посилення регулювання та зростання перевірок з боку держави, ризик соціальних протестів та судових позовів.

Ці 9 ризиків високі, але не настільки критичні, як наприклад, відтік інвестицій або дефіцит робочої сили. Особливо важливі дефіцит ресурсів, CBAM та забруднення навколишнього середовища, оскільки вони безпосередньо впливають на витрати та конкурентоспроможність бізнесу.

На рис. 2.26 зображено розподіл еколого-економічних ризиків за значеннями коефіцієнта значущості відповідно до ступеня впливу та ймовірності настання ризику в межах оцінки «середній ризик», який має помірну ймовірність виникнення та може призвести до відчутних, але не критичних наслідків. Такі ризики не становлять безпосередньої загрози для підприємства, але потребують контролю та управління.

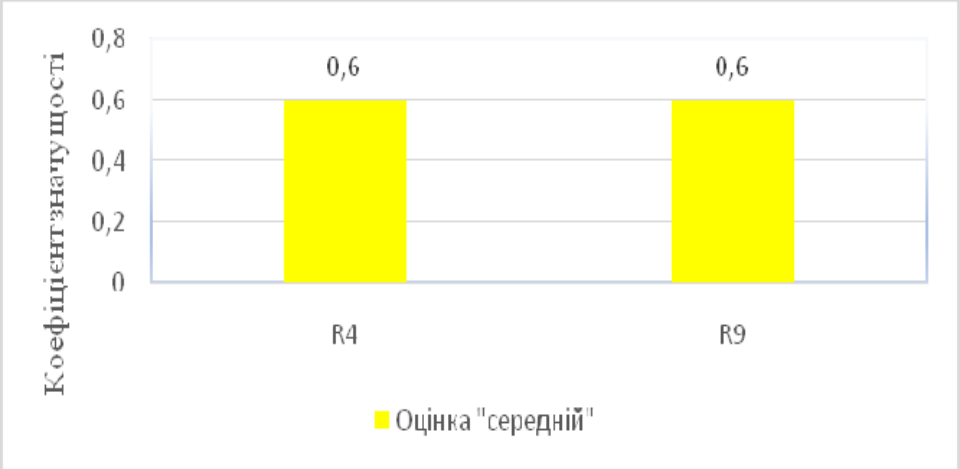


Рис. 2.26. Розподіл еколого-економічних за значеннями коефіцієнта значущості відповідно до ступеня впливу та ймовірності настання ризику в межах оцінки «середній ризик»

За результатами аналізу видно, що такі ризики, як впровадження європейських (світових) екологічних стандартів (R4) та зниження біорізноманіття (R9), означають середній рівень впливу на діяльність підприємств. Зокрема, вказані ризики мають для підприємств такі наслідки:

R4 – короткострокові труднощі (зростання витрат на модернізацію виробництва), довгострокові переваги (можливість розширення експорту та підвищення ефективності бізнесу), ризик втрати конкурентоспроможності для підприємств, які не встигнуть адаптуватися до нових правил;

R9 – посилення екологічних стандартів може збільшити витрати на ведення бізнесу, погіршення умов для аграрного сектору та залежних від нього підприємств, соціальний тиск і можливі конфлікти з місцевими громадами через негативний вплив на навколишнє середовище.

Ці два ризики мають середній рівень загрози, оскільки не несуть негайної загрози для діяльності підприємств, але можуть суттєво впливати в перспективі. Найбільші виклики пов’язані з адаптацією до екологічних стандартів та потенційним посиленням екологічних вимог, що вимагає для бізнесу проактивного підходу.

Розподіл еколого-економічних ризиків за значеннями коефіцієнта значущості відповідно до ступеня впливу та ймовірності настання ризику в межах оцінки «низький», який має невелику ймовірність виникнення та незначний вплив на діяльність підприємств. Такі ризики не потребують негайного втручання, але все ж можуть бути враховані для поліпшення загальної стійкості підприємства. За нашими даними, таких ризиків не встановлено, оскільки всі ризики мають значну вагу.

Користуючись даними, отриманими під час експертної оцінки, побудуємо матрицю еколого-економічних ризиків підприємств (рис. 2.27). В основу визначення оцінки ризику покладено коефіцієнт значущості відповідно ступеня впливу ризику та ймовірність настання ризику. Виходячи із цілей дослідження, при побудові матриці еколого-економічних ризиків підприємств України вказані ризики обмежимо чотирма градаціями, що відповідають лінгвістичним оцінкам ризику «низький», «середній», «високий», «критичний». З урахуванням проведеного експертного аналізу, де оцінки мають значення від 0 до 1, відповідатимуть такі інтервальні значення: «критичний» – [0,9 – 1), «високий» – [0,7 – 0,9), «середній» – [0,4 – 0,7), «низький» – [0,4 – 0) (рис. 2.27).

Ця матриця ризиків візуально показує значущість кожного ризику, а саме червоні – критичні ризики, оранжеві – високі ризики, жовті – ризики середньої важкості, а зелені характеризують низький та мінімальний ризики, яких у нашому дослідженні не виявлено, оскільки всі еколого-економічні ризики за оцінками експертів мають значну вагу.

Як рекомендації розробимо заходи щодо запровадження необхідних змін, що підвищують ефективність управління на підприємстві. На основі проведеного аналізу ризиків розроблено комплекс заходів для їхнього зниження та мінімізації негативних наслідків, результати якого подано у табл. 2.24.

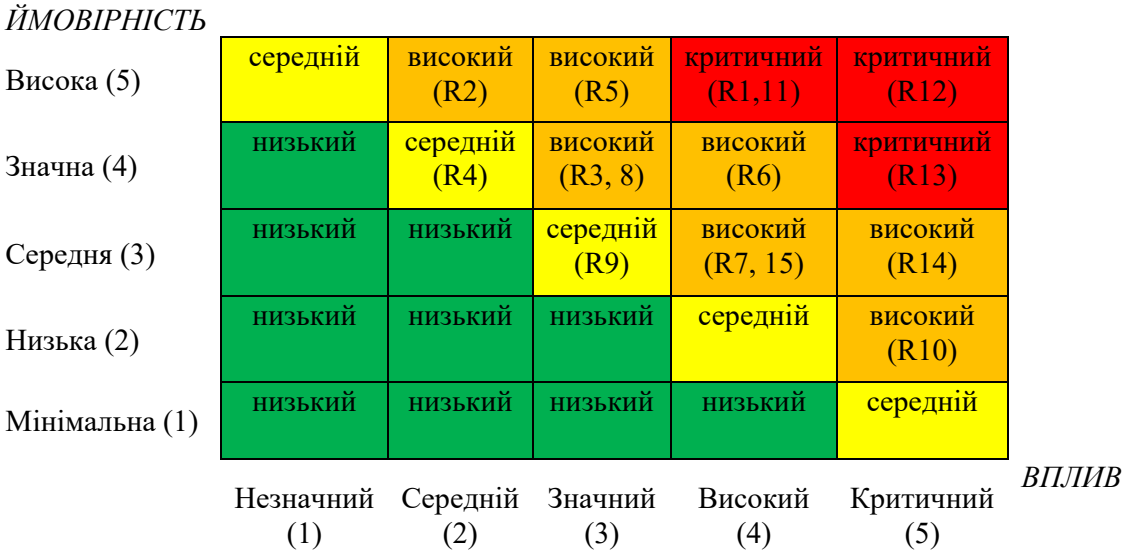


Рис. 2.27. Матриця еколого-економічних ризиків підприємств України

Отже, критичні ризики (1.0 – 0.9) потребують термінових заходів щодо управління ними через їхній безпосередній вплив на роботу підприємств (енергоефективність, інвестиції, трудові ресурси). Високі ризики (0.85 – 0.7) вимагають активного стратегічного управління, особливо щодо ресурсозабезпечення та відповідності міжнародним екологічним вимогам. Середні ризики (0.6) потребують довгострокового планування та поступової адаптації для запобігання потенційним загрозам у майбутньому.

Таблиця 2.24

Комплекс заходів для зниження та мінімізації негативних наслідків еколого-економічних ризиків діяльності підприємств України

Оцінка впливу	Вид ризику	Заходи управління
Критичні ризики (найвищий пріоритет)	*Висока енергоємність виробництва (0.9)* (R1)	Впровадження енергоефективних технологій та модернізація обладнання.
		Перехід на альтернативні та відновлювані джерела енергії.
		Оптимізація енергоспоживання за допомогою цифрових технологій та моніторингу витрат енергії.

Продовження таблиці 2.24

Критичні ризики (найвищий пріоритет)	*Високі витрати на екологічну модернізацію (0.9)* (R11)	Залучення державних та міжнародних програм фінансування «зелених» ініціатив.
		Розробка поетапної стратегії екологічної модернізації з фокусом на найбільш рентабельні заходи.
		Використання механізмів пільгового кредитування та податкових стимулів.
	Відтік інвестицій через війну (1.0) (R12)	Створення сприятливих умов для інвесторів: страхування інвестицій, державні гарантії.
		Диверсифікація ринків збуту та постачальників для зниження залежності від зовнішніх факторів.
		Лобіювання міжнародної фінансової підтримки та програм відновлення економіки.
	Міграція робочої сили (0.9) (R13)	Запровадження програм навчання та перекваліфікації працівників.
		Покращення умов праці та створення конкурентних зарплат для утримання фахівців.
		Спрощення процедур залучення іноземних та внутрішніх працівників.
Високі ризики (важливий пріоритет)	*Дефіцит критичних ресурсів (0.85)* (R2)	Розвиток альтернативних джерел сировини, впровадження технологій вторинної переробки.
		Оптимізація ланцюгів постачання та диверсифікація постачальників.
		Використання локальних ресурсів та розвиток замкнених виробничих циклів.
	Нестача «зеленого» фінансування (0.85) (R10)	Залучення міжнародних грантів та фондів.
		Розвиток партнерства із фінансовими установами.
		Оптимізація використання власних ресурсів.
	Погіршення здоров'я населення (0.75) (R14)	Впровадження фільтраційних систем для зниження викидів та перехід на екологічно чистіші технології.
		Організація регулярних медичних оглядів для працівників та покращення вентиляції і захисту на виробництві.
		Запуск програм страхування та медичних пільг для працівників
	Низький рівень циркулярної економіки (0.7) (R3)	Впровадження технологій повторного використання та переробки відходів.
		Використання економічних стимулів (податкові пільги, державні гранти) для підприємств, що застосовують циркулярні моделі.
		Популяризація концепції циркулярної економіки серед підприємців.
	Суперечності між бізнесом і суспільством (0.7) (R15)	Регулярні зустрічі з представниками місцевого самоврядування.

Продовження таблиці 2.24

		Проведення громадських обговорень перед запуском нових проєктів та впровадження механізмів зворотного зв'язку.
		Інвестиції в екологічні, освітні та соціальні ініціативи та прозора екологічна політика.
	Введення механізму CBAM (0.8) (R5)	Зниження вуглецевого сліду шляхом модернізації виробництва та переходу на «зелену» енергетику.
		Оцінка впливу CBAM на експорт підприємства та розробка плану адаптації.
		Перегляд бізнес-моделей для зміщення фокусу на екологічно чисті продукти.
	Невизначеність екологічної політики держави (0.75) (R6)	Взаємодія бізнесу та держави через галузеві асоціації для формування прозорої екологічної політики.
		Активне відстеження змін у законодавстві та своєчасна адаптація до нових вимог.
		Впровадження власних корпоративних екологічних стандартів як превентивний захід.
	Зміна кліматичних умов (0.7) (R7)	Розвиток кліматично стійких технологій та адаптаційних механізмів.
		Перехід на ресурсозберігаючі виробничі процеси.
		Використання прогнозів кліматичних змін для стратегічного планування діяльності.
	Забруднення навколишнього середовища (0.8) (R8)	Запровадження систем екологічного моніторингу та контролю викидів.
		Перехід на безвідходні технології та ефективні методи утилізації відходів.
		Дотримання міжнародних стандартів екологічної безпеки.
Середні ризики (стратегічне управління)	*Впровадження європейських екологічних стандартів (0.6)* (R4)	Планомірна адаптація до європейських норм через поетапну модернізацію виробництва.
		Використання міжнародних програм підтримки для фінансування екологічних ініціатив.
		Проведення аудитів екологічної відповідності для виявлення проблемних зон.
	Зниження біорізноманіття (0.6) (R9)	Впровадження програм з екологічного менеджменту на підприємствах.
		Використання ресурсозберігаючих технологій та зменшення впливу на навколишнє середовище.
		Партнерство з екологічними організаціями для розробки природоохоронних програм.

Реалізація цих заходів дозволить підприємствам знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток навіть у складних економічних умовах. Впровадження

розроблених заходів допоможе підприємствам зберегти стійкість, мінімізувати негативні наслідки та посилити конкурентні переваги в умовах глобальних змін.

Висновки та пропозиції. Аналітичне дослідження кризових явищ у бізнесі та обґрунтування заходів для їх подолання дозволяє сформувати комплексне бачення механізмів стійкості підприємств до дестабілізуючих факторів. У процесі вивчення специфіки виникнення, виявлення та реагування на кризові ситуації виявлено низку важливих закономірностей і практичних орієнтирів:

1. Кризові явища є неминучими фазами життєвого циклу бізнесу, зумовленими як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Ефективне управління ними вимагає не реактивного, а проактивного підходу, що базується на постійному моніторингу бізнес-середовища. Визначено ключові типи криз – фінансові, управлінські, операційні, стратегічні та інституційні, які мають різні природу, тривалість і наслідки. Диференціація типів криз дозволяє точніше підбирати інструменти діагностики та реагування.

2. Систематизовано сучасні аналітичні методи виявлення кризових явищ, зокрема: SWOT-аналіз, ABC/XYZ-аналіз, Z-рахунок Альтмана, модель Дюпона, GAP-аналіз, методи сценарного прогнозування, Ризик-матриці. Вони дозволяють діагностувати потенційні проблеми до моменту їх ескалації та сформувати індикатори «сигнальних зон». Встановлено, що основні фактори ризику мають як зовнішнє (економічне, політичне, конкурентне), так і внутрішнє (стратегічне, управлінське, фінансове) походження. Побудована причинно-наслідкова модель взаємозв’язків дозволяє виявити «кореневі» причини криз і застосовувати системний підхід у їх подоланні.

3. Розроблено узагальнену систему антикризових заходів, поділену за фазами кризи: фаза стабілізації (операційна оптимізація, реструктуризація, відновлення ліквідності), фаза трансформації (стратегічна адаптація, цифровізація, перегляд бізнес-моделі), фаза комунікації (управління брендом, прозорість комунікацій, підтримка персоналу та партнерів). Показано важливість системи KPI та контролінгу у моніторингу результативності антикризових дій. Визначено ключові метрики фінансової, ринкової та операційної стабільності, які дозволяють оперативно оцінювати прогрес у виході з кризи.

4. Проведений аналіз практичних кейсів продемонстрував, що успіх антикризових дій залежить від: гнучкості бізнес-моделі; швидкості адаптації до змін; наявності антикризових резервів; компетентного лідерства та здатності до стратегічного переосмислення. Побудована матриця ризиків дозволяє підприємству оцінити потенційні загрози, визначити критичні ризики та впровадити заходи для їх мінімізації. Такий підхід допомагає зменшити екологічні збитки та економічні втрати. Результати апробації матриці ризиків підтвердили, що еколого-економічні виклики критичні для сучасних українських підприємств, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Необхідне системне управління ризиками через впровадження інноваційних рішень, залучення фінансування та стратегічне партнерство з міжнародними структурами.

5. Комплексне аналітичне обґрунтування заходів запобігання та подолання криз у бізнесі має стати невід'ємною частиною системи управління підприємством. Доцільно переходити від спонтанного реагування до створення інституціоналізованих механізмів кризового менеджменту, що базуються на даних, сценарному аналізі та стратегічному мисленні. Лише за таких умов бізнес здатен не лише виживати, а й використовувати кризу як каталізатор інновацій, трансформації та довгострокового розвитку.

ПІСЛЯМОВА

Проведене дослідження підтвердило фундаментальну гіпотезу про те, що обліково-аналітична система не є статичним інструментом фіксації господарських операцій, а виступає динамічним механізмом інформаційного забезпечення управління, здатним трансформуватися відповідно до викликів бізнес-середовища. В умовах глобальних економічних турбуленцій, технологічних проривів та системних криз саме якість обліково-аналітичного забезпечення визначає спроможність підприємства приймати своєчасні, обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

Результати дослідження дозволили сформувати цілісну концепцію трансформації обліково-аналітичного забезпечення, яка базується на інтеграції принципів стратегічного та антикризового управління з методологічним апаратом бухгалтерського обліку та економічного аналізу. Запропоновані теоретико-методологічні підходи відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління бізнесом через удосконалення інформаційної підтримки прийняття рішень.

Ключові наукові здобутки, представлені в монографії, охоплюють кілька взаємопов’язаних напрямів. Обґрунтовано необхідність адаптації принципів стратегічного управління до побудови обліково-аналітичних систем, що дозволяє орієнтувати облікові процеси на задоволення інформаційних потреб довгострокового планування та забезпечення конкурентоспроможності. Систематизовано фактори та напрями розвитку бухгалтерського обліку в сучасній економічній системі, що створює підґрунтя для модернізації методологічного інструментарію облікової науки. Розроблено концептуальні засади розвитку функцій та принципів бухгалтерського обліку як інструменту ранньої діагностики кризових явищ, що розширює традиційне розуміння ролі обліку в системі управління підприємством.

Розвиток методики стратегічного управлінського обліку дозволяє налаштувати діяльність облікової системи підприємства на

потреби прийняття рішень щодо досягнення цілей стратегічного управління. Ця методика забезпечує формування нестандартизованої інформації стратегічного характеру, що критично важливо для ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

Структурно-логічна модель інтеграції системи обліку, що включає підсистеми фінансового, управлінського, соціального та екологічного обліку, відкриває шлях до формування комплексної інтегрованої звітності, здатної задовольнити інформаційні запити різноманітних груп стейкхолдерів. Це особливо актуально в контексті зростаючих вимог до прозорості бізнесу та його відповідальності перед суспільством у питаннях сталого розвитку.

Наукову і практичну цінність становлять результати дослідження функціональної ролі економічного аналізу в забезпеченні постійного моніторингу фінансового стану підприємств. Обґрунтування діагностичної, прогнозної, контрольної та інформаційно-аналітичної функцій економічного аналізу підкреслює його значення як системи раннього попередження та інструменту стратегічного планування, що забезпечує фінансову адаптивність і життєздатність суб'єктів господарювання.

Розроблена узагальнена система антикризових заходів, диференційована за фазами кризи, має важливе практичне значення для побудови механізмів кризового менеджменту на підприємствах. Запропоновані аналітичні методи виявлення кризових явищ та матриця ризиків дозволяють діагностувати потенційні проблеми до моменту їх ескалації та формувати індикатори сигнальних зон.

Практична апробація запропонованих підходів на матеріалах українських підприємств, зокрема аналіз впливу російської агресії на фінансовий стан корпоративного сектору економіки у 2022 році, підтвердила релевантність та дієвість розроблених методичних рекомендацій. Отримані результати засвідчили необхідність комплексних заходів державної підтримки та впровадження ефективних систем обліково-аналітичного забезпечення для відновлення фінансової стійкості підприємств в умовах тривалого воєнного конфлікту.

Динамічність економічних процесів, поява нових форм організації бізнесу, еволюція інформаційних технологій та зміна пріоритетів суспільного розвитку постійно генерують нові виклики для облікової науки та практики, які потребують наукового осмислення та методичного опрацювання. Наука не стоїть на місці, і те, що сьогодні є передовим досягненням, завтра може стати відправною точкою для нових відкриттів. Саме тому відкритість до критичного діалогу, готовність до переосмислення усталених поглядів та прагнення до постійного вдосконалення є запорукою прогресу облікової науки та її здатності відповідати на виклики часу.

Додаток А

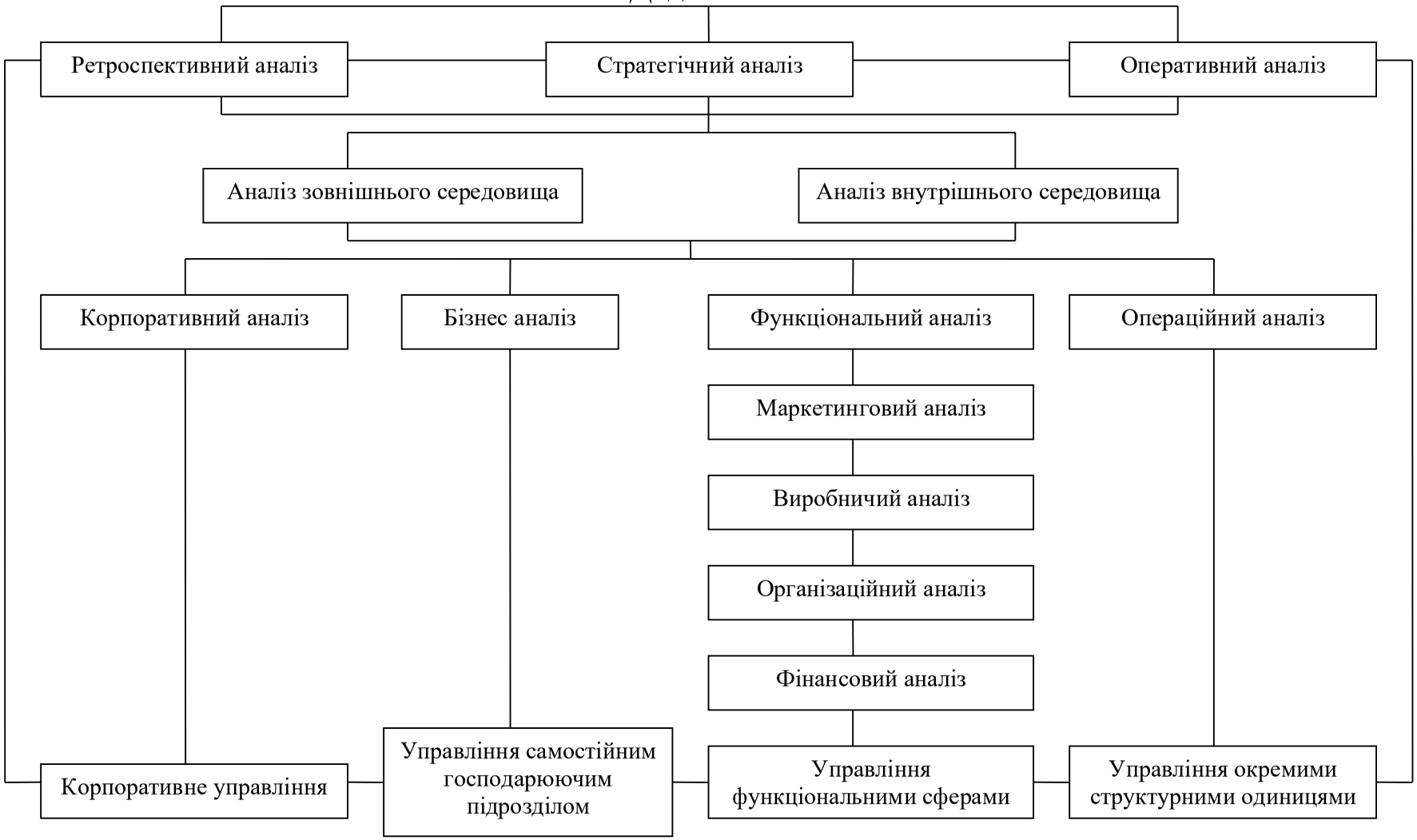


Рис. Модель наскрізної системи економічного аналізу

Додаток Б

Сумарні балансові показники підприємств України на кінець року (сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво; оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність), млн. грн.

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Власний Капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	БАЛАНС
2015	3960148,9	4108602,7	5031,8	2288741,4	1668158	4114903,2	1980,8	8073783,4
2016	4212813,1	5772816,5	6161,6	2445803,7	1696870,6	5846688,7	2428,2	9991791,2
2017	4303282,8	5650817,4	7678,9	2458527,6	1730977,4	5769539	2735,1	9961779,1
2018	4584315,5	6285066,6	8668,5	2708576,9	1757580,6	6408553,7	3339,4	10878050,6
2019	4844512,9	6640282,4	10180,1	3092765,8	1633717,6	6764591,8	3900,2	11494975,4
2020	5312301,4	7360593,6	9585,1	3339806,1	1914076,4	7424970,6	3627	12682480,1
2021	5650750,2	8411902,5	7835,1	4113338,7	1841585,3	8111316,8	4247	14070487,8
2022*	5811447,9	8757857,2	10414,2	4049085,0	1871485,7	8654488,7	4659,9	14579719,3
2022	5622236,9	9024337,9	8078,2	3975952,5	1960179,5	8713997,3	4523,7	14654653

2022* – прогнозне значення на 2022 рік

Додаток В

Структура сумарних балансових показників підприємств України на кінець року (сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво; оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність), %

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття
2015	49,05	50,89	0,06	28,35	20,66	50,97	0,02
2016	42,16	57,78	0,06	24,48	16,98	58,51	0,02
2017	43,20	56,72	0,08	24,68	17,38	57,92	0,03
2018	42,14	57,78	0,08	24,90	16,16	58,91	0,03
2019	42,14	57,77	0,09	26,91	14,21	58,85	0,03
2020	41,89	58,04	0,08	26,33	15,09	58,55	0,03
2021	40,16	59,78	0,06	29,23	13,09	57,65	0,03
2022*	39,86	60,07	0,07	27,77	12,84	59,36	0,03
2022	38,36	61,58	0,06	27,13	13,38	59,46	0,03

2022* – прогнозне значення на 2022 рік

Додаток Г
Динаміка сумарних балансових показників підприємств України на кінець року (сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво; оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність), %

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	БАЛАНС
2015	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2016	106,4	140,5	122,5	106,9	101,7	142,1	122,6	123,8
2017	102,1	97,9	124,6	100,5	102,0	98,7	112,6	99,7
2018	106,5	111,2	112,9	110,2	101,5	111,1	122,1	109,2
2019	105,7	105,7	117,4	114,2	93,0	105,6	116,8	105,7
2020	109,7	110,8	94,2	108,0	117,2	109,8	93,0	110,3
2021	106,4	114,3	81,7	123,2	96,2	109,2	117,1	110,9
2022*	102,8	104,1	132,9	98,4	101,6	106,7	109,7	103,6
2022	99,5	107,3	103,1	96,7	106,4	107,4	106,5	104,2

2022* – прогнозне значення на 2022 рік

Додаток Д

Фінансові результати діяльності підприємств України (сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво; оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність), млн.грн.

Рік	Чистий прибуток (збиток)	Обсяг реалізованої подукції	Абсолютне відхилення від попереднього року	
			Чистого прибутку	Обсягу реалізованої подукції
2015	-152552,4	5159067,1	-	-
2016	29705	6237535,2	182257,4	1078468,1
2017	168752,8	7707935,2	139047,8	1470400
2018	288305,5	9206049,5	119552,7	1498114,3
2019	523779	9639730,6	235473,5	433681,1
2020	68054,9	10049870,8	-455724,1	410140,2
2021	443849,1	13616793,2	375794,2	3566922,4
2022*	512974,9	13792375,2	69125,8	175582,0
2022	-126804,6	11033018,1	-570653,7	-2583775,1

2022* – прогнозне значення на 2022 рік

Додаток Е

Показники фінансового стану підприємств України (сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво; оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність)

Роки	Коефіцієнт оборотності оборотних активів на кінець року	Тривалість обороту оборотних активів, дн.	Частка необоротних активів на кінець року, %	Коефіцієнт загального покриття на кінець року	Коефіцієнт фінансової незалежності на кінець року	Коефіцієнт фінансової стабільності на кінець року	Коефіцієнт фінансової стійкості на кінець року	Коефіцієнт рентабельності сукупних активів (ROA)	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	Коефіцієнт чистої рентабельності продажів
2015	–	–	49,0	0,998	0,283	0,396	0,962	–	–	-0,030
2016	1,262	289,1	42,2	0,987	0,245	0,324	0,709	0,007	0,013	0,005
2017	1,349	270,5	43,2	0,979	0,247	0,328	0,726	0,040	0,069	0,022
2018	1,543	236,6	42,1	0,981	0,249	0,332	0,697	0,065	0,112	0,031
2019	1,492	244,7	42,1	0,982	0,269	0,368	0,699	0,111	0,181	0,054
2020	1,436	254,2	41,9	0,991	0,263	0,358	0,708	0,013	0,021	0,007
2021	1,727	211,4	40,2	1,037	0,292	0,413	0,734	0,081	0,119	0,033
2022*	1,607	227,2	39,9	1,012	0,278	0,385	0,684	0,090	0,126	0,037
2022	1,266	288,4	38,4	1,036	0,271	0,372	0,681	-0,022	-0,031	-0,011

2022* – прогнозне значення на 2022 рік

Наукове видання

РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Монографія

Укладачі:

Тетяна Миколаївна **КОВАЛЬЧУК**
Василь Іванович **КУЗЬ**
Тетяна Вікторівна **КОСТАШ**
Алла Анатоліївна **МИХАЛКІВ**
Ірина Іванівна **НИКИФОРАК**
Андрій Іванович **ВЕРГУН**
Марина Миколаївна **ТАНАСІЄВА**

Відповідальний за випуск ***Ковальчук Т. М.***
Технічна редакторка
та дизайнерка обкладинки ***Мельник У. М.***

Електронне видання

Підписано до друку 04.05.2026. Формат 60х84/16.
Умов.-друк. арк. 13,6. Обл. вид. арк. 14,6. Зам. 1004.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича
58002, м.Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.