

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

КУКСІНСЬКИЙ МАКСИМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 657.1:658.5]:330.34

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОБЛІК І АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 071 – Облік і оподаткування

Галузь знань – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **М. О. Куксінський**

Науковий керівник:

Чабанюк Ольга Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Куксінський М. О. Облік і аналіз фінансових результатів у забезпеченні сталості бізнес-процесів підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 – Облік і оподаткування. – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2025.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних і прикладних підходів до обліку та аналізу фінансових результатів підприємства як ключового інструменту забезпечення сталості бізнес-процесів в умовах VUCA-середовища (волатильності, непевності, складності та неоднозначності).

В сучасних умовах трансформації економічних відносин, зростання ризиків і зниження передбачуваності ринкових тенденцій особливої ваги набуває потреба в розробці антикрихких систем обліково-аналітичного забезпечення, які б забезпечували ефективне прийняття управлінських рішень щодо фінансової стійкості, адаптації до викликів та досягнення стратегічних цілей.

У дослідженні поглиблено наукове уявлення про сутність фінансових результатів як об'єкта управління в системі сталого розвитку бізнес-процесів. Розроблено концептуальну модель сталості бізнес-процесів підприємства, в основі якої покладено структурно-логічну схему взаємозв'язку між інформаційною відкритістю, фінансовою прозорістю, адаптивністю облікової політики та результативністю управлінських рішень.

Обґрунтовано роль інформаційно-аналітичного забезпечення в процесі формування управлінських рішень, заснованих на аналізі облікових даних про фінансові результати, з урахуванням потреб гнучкості, сценарного моделювання та стратегічної адаптації.

У межах дослідження здійснено критичну оцінку облікової політики, облікових номенклатур та облікових процедур із позиції їх придатності для

управління ризиками недоотримання прибутку. Здійснено ідентифікацію вузьких місць у документаційному забезпеченні обліку фінансових результатів, а також проаналізовано варіанти вдосконалення документообігу на основі цифрових технологій, що забезпечують точність, оперативність і надійність облікової інформації.

Особливу увагу приділено організації обліково-інформаційних потоків у контексті VUCA-середовища. У дисертаційній роботі запропоновано методику аналізу фінансових результатів як основу для формування управлінських рішень щодо сталості діяльності підприємства. Розроблено систему аналітичних індикаторів і механізм їх використання для виявлення потенційних втрат, оцінювання ризиків, визначення резервів зростання прибутковості та посилення конкурентних переваг підприємства.

У першому розділі дисертаційного дослідження сформовано теоретико-методичну основу для розуміння ролі фінансових результатів у забезпеченні сталості бізнес-процесів підприємства. Акцент зроблено на багатовимірному трактуванні категорії фінансових результатів, впливі ризикових чинників на їх формування та облікове відображення, а також на ролі інформаційно-аналітичної підтримки облікової політики в умовах турбулентного середовища (VUCA).

У підрозділі 1.1 здійснено поглиблений аналіз категоріально-понятійного апарату поняття «фінансові результати підприємства», зокрема його інтерпретацію у вітчизняній та міжнародній науковій літературі, нормативно-правових актах і стандартах бухгалтерського обліку. Узагальнено підходи до класифікації, оцінки та структурування фінансових результатів як об'єкта сталого розвитку. Розкрито специфіку взаємозв'язку між фінансовими результатами та ключовими параметрами стабільності бізнес-процесів. Вперше представлено трактування фінансових результатів як ключового маркера ризикостійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

У підрозділі 1.2 досліджено природу впливу ризиків різного походження (економічних, технологічних, правових, екологічних, репутаційних тощо) на організацію обліку та аналітичне забезпечення

управління фінансовими результатами. Обґрунтовано необхідність інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему облікової політики підприємства. Розкрито механізми трансформації фінансових показників під впливом невизначеності зовнішнього середовища. Запропоновано концептуальні положення для побудови системи діагностики ризиків втрати прибутковості на базі облікових даних.

У підрозділі 1.3 акцентовано увагу на ролі інформаційно-аналітичного забезпечення у формуванні адаптивної облікової політики підприємства в умовах VUCA-середовища. Здійснено характеристику ключових вимог до якості інформації в умовах волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності. Описано принципи побудови інформаційної системи підприємства, орієнтованої на сталий розвиток, стратегічне планування та швидке прийняття рішень. Визначено функції внутрішньої управлінської звітності, сценарного аналізу, цифрових технологій і KPI-індикаторів у забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, у межах першого розділу закладено теоретичний фундамент для подальшого практичного дослідження механізмів удосконалення обліку фінансових результатів як інструменту забезпечення стійкості та адаптивності підприємства.

У другому розділі дисертаційного дослідження зосереджено увагу на прикладних аспектах обліку фінансових результатів, спрямованих на підвищення стійкості бізнес-процесів підприємства в умовах зростаючих ризиків і невизначеності. Особливу увагу приділено адаптації облікової політики до ризик-орієнтованого управління, трансформації обліково-аналітичних процесів відповідно до викликів VUCA-середовища, а також формуванню ефективної системи документаційного супроводу фінансових операцій.

У підрозділі 2.1 здійснено критичну оцінку чинної облікової політики підприємств у контексті її здатності мінімізувати ризики недоотримання прибутку. Проаналізовано особливості вибору облікових номенклатур, формування облікових оцінок і способів відображення господарських

операцій, що впливають на фінансові результати. Узагальнено методичні підходи до формування облікової політики з урахуванням ризик-орієнтованої парадигми, а також запропоновано напрями її адаптації до викликів нестабільного середовища. Визначено роль облікових рішень у забезпеченні об'єктивності та прозорості фінансової звітності.

У підрозділі 2.2 розкрито технологію організації обліково-інформаційних потоків, орієнтовану на своєчасне виявлення ризиків та прийняття ефективних управлінських рішень. Сформульовано принципи побудови аналітичної моделі руху інформації в межах системи обліку, визначено функціональне навантаження ключових облікових сегментів. Особливу увагу приділено використанню цифрових інструментів, автоматизації облікових процесів та інтеграції аналітичних панелей у систему підтримки прийняття рішень. Запропоновано методику фінансового аналізу результатів діяльності підприємства, адаптовану до викликів VUCA-середовища, яка передбачає багатофакторну оцінку стабільності прибутковості.

У підрозділі 2.3 обґрунтовано методичні засади побудови системи обліково-документального забезпечення фінансових результатів підприємства. Проаналізовано існуючі форми первинних документів, реєстрів і внутрішньої звітності, визначено їх відповідність принципам сталого розвитку, прозорості та ризик-орієнтованості. Визначено алгоритми документообігу, які сприяють підвищенню оперативності та достовірності облікової інформації. Запропоновано моделі модернізації документаційного забезпечення з урахуванням цифрової трансформації бізнес-процесів, а також стандарти інформаційного контролю, що забезпечують підвищення довіри до системи обліку.

У підсумку, другий розділ дослідження демонструє важливість адаптації облікових процедур до динамічних змін середовища функціонування підприємства та окреслює прикладні механізми підвищення ефективності облікової системи для цілей сталого розвитку й мінімізації ризиків недоотримання прибутку.

У третьому розділі дисертаційного дослідження зосереджено увагу на

розробці інструментів аналітичного обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства в умовах VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Розділ містить результати оцінювання ризиків, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та формування інтегрованої моделі управління, що базується на інформації бухгалтерського обліку фінансових результатів.

У підрозділі 3.1 розкрито методичний підхід до оцінки ризиків недоотримання прибутку, з урахуванням чинників нестабільності, змінності ринкових умов та багатофакторного впливу на результати діяльності підприємства. Систематизовано ризики, що найбільш суттєво впливають на прибутковість, зокрема: операційні, фінансові, ринкові та репутаційні. Запропоновано комплексну методику ідентифікації та кількісного вимірювання ризиків за допомогою обліково-аналітичної інформації. Проведено розрахунок інтегрального показника рівня ризику недоотримання прибутку, що дозволяє виявляти критичні зони та прогнозувати можливі втрати.

У підрозділі 3.2 обґрунтовано застосування сценарного підходу до моделювання управлінських рішень у контексті забезпечення прибутковості підприємства. Створено алгоритм побудови сценаріїв залежно від рівня невизначеності та складності зовнішнього середовища. Розроблено низку альтернативних сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий) із визначенням очікуваного впливу на фінансові результати. Визначено ключові управлінські дії щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності ресурсного забезпечення, посилення маркетингової стратегії. Запропоновано аналітичні критерії для оцінки ефективності кожного сценарію та ухвалення рішень з урахуванням ризикової чутливості.

У підрозділі 3.3 розроблено модель інтеграції облікової інформації про фінансові результати у систему управління сталими бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано архітектуру моделі, яка передбачає взаємозв'язок між обліково-аналітичними індикаторами, управлінськими діями та стратегічними цілями підприємства. Запропоновано механізм трансформації даних обліку у формати, придатні для управлінського аналізу,

планування й прогнозування. Модель орієнтована на підвищення адаптивності підприємства, забезпечення прозорості управління та своєчасного реагування на зміни середовища. Вона охоплює інструменти дашбордингу, КРІ-моніторингу, аналізу відхилень і сценарного прогнозування.

У висновках до розділу 3 узагальнено основні результати дослідження, підтверджено доцільність застосування ризик-орієнтованих аналітичних підходів та обґрунтовано значення інтеграції облікової інформації у прийняття стратегічних управлінських рішень. Сформульовано рекомендації щодо впровадження розроблених моделей у практику фінансового менеджменту підприємств.

У цілому, дисертаційне дослідження формує цілісну теоретико-методичну та прикладну основу для вдосконалення обліку і аналізу фінансових результатів у контексті забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства в умовах VUCA-середовища.

Ключові слова: цифровізація, облікова політика, управлінський облік, фінансові результати, обліково-аналітичне забезпечення, управління підприємствами, облік, бізнес-процеси, аудит, внутрішній аудит, бухгалтерський облік, управління, нефінансові активи, організація бухгалтерського обліку, поняття ефективності, фінансова звітність, нефінансова звітність, стратегічний облік, бізнес-процеси, контроль.

ABSTRACT

Kuksinskyi M. O. Accounting and Analysis of Financial Results in Ensuring the Sustainability of Enterprise Business Processes. – A qualification scientific work submitted in manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 071 – Accounting and Taxation. – Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical,

methodological, and applied approaches to accounting and analysis of a company's financial results as a key instrument for ensuring the sustainability of business processes under VUCA conditions (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity).

In the current context of economic transformation, rising risks, and decreasing predictability of market trends, there is a growing need to develop antifragile systems of accounting and analytical support that enable effective managerial decision-making regarding financial stability, adaptation to challenges, and achievement of strategic goals.

The study deepens the scientific understanding of the nature of financial results as an object of management within the system of sustainable business process development. A conceptual model of business process sustainability is developed, based on a structural-logical scheme that illustrates the interrelationship between information transparency, financial openness, adaptability of accounting policy, and the effectiveness of managerial decisions.

The role of information and analytical support in the process of forming management decisions based on the analysis of accounting data on financial results is substantiated, taking into account the need for flexibility, scenario modeling, and strategic adaptation.

Within the framework of the study, a critical evaluation of accounting policy, accounting nomenclature, and procedures is carried out in terms of their suitability for managing the risks of profit shortfall. Bottlenecks in the documentation support of financial result accounting are identified, and options for improving document flow through digital technologies are analyzed to ensure the accuracy, timeliness, and reliability of accounting information.

Special attention is paid to the organization of accounting information flows in the context of the VUCA environment. The dissertation proposes a methodology for analyzing financial results as the foundation for managerial decisions aimed at ensuring enterprise sustainability. A system of analytical indicators and a mechanism for their use are developed to identify potential losses, assess risks, determine profit growth reserves, and strengthen the enterprise's competitive advantages.

Chapter 1 of the dissertation research establishes the theoretical and methodological foundation for understanding the role of financial results in ensuring the sustainability of a company's business processes. Emphasis is placed on the multidimensional interpretation of the financial results category, the impact of risk factors on their formation and accounting representation, as well as the role of information and analytical support for accounting policy in a turbulent (VUCA) environment.

Subsection 1.1 presents an in-depth analysis of the categorical and conceptual framework of the term "financial results of the enterprise," including its interpretation in domestic and international academic literature, legal regulations, and accounting standards. Approaches to the classification, evaluation, and structuring of financial results as an object of sustainable development are summarized. The specific relationship between financial results and key parameters of business process stability is disclosed. For the first time, financial results are conceptualized as a key marker of an enterprise's resilience to risk in the long term.

Subsection 1.2 explores the nature of the influence of risks of various origins (economic, technological, legal, environmental, reputational, etc.) on the organization of accounting and analytical support for managing financial results. The need to integrate a risk-oriented approach into the company's accounting policy system is substantiated. Mechanisms of financial indicator transformation under the influence of external uncertainty are revealed. Conceptual provisions are proposed for building a system for diagnosing profitability loss risks based on accounting data.

Subsection 1.3 focuses on the role of information and analytical support in forming an adaptive accounting policy of the enterprise in a VUCA environment. Key requirements for information quality under conditions of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity are described. The principles of building an enterprise information system aimed at sustainable development, strategic planning, and prompt decision-making are outlined. The functions of internal management reporting, scenario analysis, digital technologies, and KPI indicators are defined in ensuring the validity of managerial decisions to improve the

efficiency of business processes.

Thus, Chapter 1 lays the theoretical groundwork for further practical research on improving the accounting of financial results as a tool for ensuring enterprise resilience and adaptability.

Chapter 2 of the dissertation focuses on the applied aspects of accounting for financial results, aimed at enhancing the resilience of a company's business processes in the face of increasing risks and uncertainty. Particular attention is given to the adaptation of accounting policy to risk-oriented management, the transformation of accounting and analytical processes in response to the challenges of the VUCA environment, and the development of an effective system for documenting financial operations.

Subsection 2.1 presents a critical assessment of the current accounting policies of enterprises in terms of their ability to minimize the risks of profit shortfalls. The specifics of selecting accounting nomenclatures, forming accounting estimates, and choosing methods of recording economic operations that affect financial results are analyzed. Methodological approaches to developing accounting policies based on a risk-oriented paradigm are summarized, and directions for their adaptation to the challenges of an unstable environment are proposed. The role of accounting decisions in ensuring the objectivity and transparency of financial reporting is defined.

Subsection 2.2 reveals the technology of organizing accounting information flows aimed at the timely identification of risks and the adoption of effective management decisions. The principles for building an analytical model of information movement within the accounting system are formulated, and the functional roles of key accounting segments are identified. Particular attention is paid to the use of digital tools, the automation of accounting processes, and the integration of analytical dashboards into the decision-support system. A methodology for financial analysis of enterprise performance adapted to the challenges of the VUCA environment is proposed, providing a multifactorial assessment of profitability stability.

Subsection 2.3 substantiates the methodological foundations for building a system of accounting and documentary support for a company's financial results.

Existing forms of primary documents, registers, and internal reporting are analyzed, and their compliance with the principles of sustainability, transparency, and risk orientation is assessed. Algorithms for document workflow that contribute to the timeliness and reliability of accounting information are identified. Models for modernizing documentation support are proposed, taking into account the digital transformation of business processes, as well as standards for information control that enhance trust in the accounting system.

In summary, Chapter 2 highlights the importance of adapting accounting procedures to the dynamic changes in the company's operating environment and outlines practical mechanisms for improving the efficiency of the accounting system to support sustainable development and minimize the risks of profit loss.

Chapter 3 of the dissertation focuses on the development of analytical tools for substantiating managerial decisions aimed at ensuring the sustainability of a company's business processes in a VUCA environment (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). The chapter presents the results of risk assessments, modeling of alternative development scenarios, and the creation of an integrated management model based on financial accounting data.

Subsection 3.1 outlines a methodological approach to assessing the risks of profit shortfalls, taking into account factors of instability, market volatility, and the multifactorial influence on business performance. The risks with the greatest impact on profitability—operational, financial, market, and reputational—are systematized. A comprehensive methodology is proposed for identifying and quantifying risks using accounting and analytical data. An integral indicator of the risk level of profit shortfalls is calculated, enabling the identification of critical areas and the forecasting of potential losses.

Subsection 3.2 substantiates the use of a scenario-based approach to modeling managerial decisions in the context of ensuring enterprise profitability. An algorithm for scenario development is constructed, depending on the level of environmental uncertainty and complexity. A range of alternative scenarios (optimistic, pessimistic, and baseline) is developed, with an assessment of their expected impact on financial results. Key managerial actions are identified, including cost optimization, improved resource efficiency, and strengthened

marketing strategy. Analytical criteria are proposed to evaluate the effectiveness of each scenario and to support decision-making based on risk sensitivity.

Subsection 3.3 introduces a model for integrating financial accounting data into the management system of sustainable business processes. The model's architecture is justified, establishing relationships between accounting-analytical indicators, managerial actions, and the company's strategic goals. A mechanism is proposed for transforming accounting data into formats suitable for managerial analysis, planning, and forecasting. The model is designed to enhance enterprise adaptability, ensure transparency in management, and enable timely responses to environmental changes. It encompasses tools such as dashboards, KPI monitoring, variance analysis, and scenario forecasting.

The conclusions to Chapter 3 summarize the key research results, confirming the feasibility of using risk-oriented analytical approaches and substantiating the importance of integrating accounting data into strategic decision-making processes. Recommendations are formulated for implementing the developed models in corporate financial management practices.

Overall, the dissertation forms a comprehensive theoretical, methodological, and practical foundation for improving the accounting and analysis of financial results in the context of ensuring the sustainability of enterprise business processes in a VUCA environment.

Keywords: digitalization, accounting policy, management accounting, financial results, accounting and analytical support, enterprise management, accounting, business processes, audit, internal audit, accounting, management, non-financial assets, accounting organization, the concept of efficiency, financial reporting, non-financial reporting, strategic accounting, business processes, control.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Куксінський М. О. *Методи організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № 6. – URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11002>. (0,24 д.а.).
2. Куксінський М. *Побудова дереваль альтернативних рішень для оцінки втрат фінансових результатів* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № V, травень (05/97). – URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/archive/archive-of-issues-ekonomika>. (0,2 д.а.).
3. Куксінський М. О. *Єроінтеграційний вектор обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства* // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 10. – С. 189–194. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.189>. (0,24 д.а.).
4. Куксінський М. О. *Цифровізація облікової політики управління підприємствами: виклики та механізми* // Агросвіт. – 2025. – № 10. – С. 183–190. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.183>. (0,32 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Куксінський М. *Фінансові результати у системі облікової політики підприємства: виклики та перспективи*. 1st International Scientific and Practical Conference «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact» May 12-14, 2025. Antwerp, Belgium <https://www.eoss-conf.com/en/archive/innovations-in-science-from-theoretical-foundations-to-practical-impact-12-05-25/> (0,2 д.а.) (форма участі – дистанційна).
2. Чабанюк О., Куксінський М. *Діджиталізація обліково-інформаційних потоків про фінансові результати*. Riga, the Republic of Latvia September 22–23, 2023 с. 57-61 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-12> (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: проаналізовано особливості цифрової

трансформації інформаційних потоків, що стосуються фінансових результатів підприємства, запропоновано інструменти автоматизації облікових процесів). (форма участі – дистанційна).

3. Чабанюк О. Куксінський М. *Експертне опитування щодо впливу невизначеності на облікову інформацію в управлінні фінансовими результатами підприємства* [Електронний ресурс] / Чабанюк Ольга, Куксінський Максим // Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 жовт. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: І. Рєпіна (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текстові дані. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 246–248. – Назва з титул. екрану. URI <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39423> (0,24 д.а., особисто автору – 0,12 д.а.: проведено експертне опитування серед практиків для визначення чинників впливу невизначеності на якість облікової інформації, зроблено висновки щодо підвищення її надійності у прийнятті управлінських рішень). (форма участі – дистанційна).

4. Чабанюк О., Куксінський М. *Проблеми якості облікової інформації про фінансові результати підприємства в умовах VUCA*. V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки. Харків, 21 вересня 2022 р. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/programa_2022_011022.pdf (0,3 д.а., особисто автору – 0,15 д.а.: висвітлено концептуальні аспекти якості облікової інформації в нестабільному середовищі, запропоновано підходи до адаптації облікових систем для зниження ризиків управління фінансовими результатами). (форма участі – дистанційна).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	10
ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	23
1.1. Фінансові результати підприємства як об'єкт сталості бізнес-процесів підприємства	23
1.2. Вплив ризиків на облік та аналіз фінансових результатів у забезпеченні сталості бізнес-процесів підприємства	47
1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення облікової політики підприємства в умовах VUCA	76
Висновки до розділу 1	103
РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	104
2.1. Оцінка облікової політики, облікових номенклатур та облікового процесу для цілей управління ризиками недоотримання прибутку підприємства	104
2.2. Технологія організації обліково-інформаційних потоків та фінансовий аналіз підприємств в умовах VUCA-середовища	141
2.3. Методичні засади організації обліково-інформаційних потоків і документального забезпечення обліку фінансових результатів підприємства	180
Висновки до розділу 2	198
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА	200
3.1. Оцінка ризиків недоотримання прибутку та їх вплив на фінансові результати підприємства в умовах VUCA	200
3.2. Сценарне моделювання альтернативних управлінських рішень щодо забезпечення прибутковості підприємства в середовищі VUCA ...	226
3.3. Модель інтеграції інформації обліку фінансових результатів у систему управління сталими бізнес-процесами підприємства умовах VUCA	246
Висновки до розділу 3	260
ВИСНОВКИ	262
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	264
ДОДАТКИ	287

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

МСБО	– Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку
МСФЗ	– Міжнародні стандарти фінансової звітності
НП(С)БО	– Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку
ЦСР	– Цілі сталого розвитку
VUCA	– Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці України формуються під впливом як глобальних викликів, таких як світова економічна нестабільність, пандемії, зміни клімату та енергетичні кризи, – так і внутрішніх чинників, зокрема інституційних реформ, євроінтеграційних прагнень, цифровізації господарських процесів, поглиблення фіскальної децентралізації та трансформації ринку праці. Особливої ваги набуває вплив триваючої повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, яка спричинила глибокі структурні деформації в економіці, порушення ланцюгів постачання, зменшення внутрішнього попиту, зростання ризиків та непередбачуваності господарських рішень.

У зазначених умовах підприємства функціонують у надзвичайно складному, мінливому й неоднозначному середовищі, що характеризується акронімом VUCA. VUCA-середовище передбачає високу динаміку зовнішніх змін, вимагає від суб'єктів господарювання надзвичайної чутливості до ризиків, готовності до адаптації, стратегічного мислення та антикрихких моделей управління.

Фінансова стійкість, адаптивність до змін ринкового середовища, здатність до інноваційного розвитку, цифрової трансформації та стратегічного управління ресурсами визначають рівень конкурентоспроможності сучасного підприємства. У цьому контексті особливо важливим стає забезпечення ефективного управління на основі об'єктивної, достовірної та актуальної облікової інформації. Система обліку й аналізу фінансових результатів трансформується зі звичного інструменту фінансової звітності у багатовимірну інформаційно-аналітичну платформу, що забезпечує стратегічне планування, контроль, прогнозування та оцінювання сталості бізнес-процесів.

З 2014 року український бізнес функціонує в умовах хронічної невизначеності. Зміни у податковій, валютній, правовій системах,

коливання попиту й пропозиції, міграція трудових ресурсів, нестача інвестицій, збройна агресія посилили потребу у нових підходах до управління прибутком і втратами підприємства. У таких умовах системи обліку мають не лише реєструвати факт фінансового результату, а й виконувати прогностичну, контрольну та аналітичну функції.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. У 2022 році внаслідок повномасштабної агресії було зруйновано тисячі підприємств, порушено логістичні та виробничі ланцюги, знижено інвестиційну привабливість секторів, що призвело до негативного фінансового результату до оподаткування в національному масштабі. Однак вже у 2023 році, за даними Державної служби статистики України, спостерігалось відновлення економічної активності: фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств становив 17,8 млрд грн, а частка підприємств зі збитками зменшилась до 24,3%. Оцінки за 2024 рік підтверджують позитивну динаміку: фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств сягнув 947,3 млрд грн, що на 22% перевищує попередній рік, що свідчить про певну адаптацію українського бізнесу до умов VUCA-середовища, але водночас загострює необхідність системного перегляду функціонування механізмів обліку й аналізу результатів, які мають не лише фіксувати зміни, а й передбачати їх наслідки для сталості функціонування підприємств.

Фінансові результати у таких умовах слід розглядати не лише як підсумковий індикатор ефективності діяльності, але й як вихідну основу для стратегічного планування, оцінювання інвестиційної привабливості, визначення резервів розвитку та оцінки загроз для економічної безпеки підприємства, що потребує глибшого аналітичного осмислення таких категорій, як недоотриманий прибуток, фінансові втрати, втрачена вигода, що вимагає інтеграції методів сценарного аналізу, ризик-менеджменту та цифрової трансформації облікової функції.

Водночас сучасні вимоги до корпоративної відповідальності зумовлюють необхідність переходу від традиційної фінансової звітності до інтегрованої, що поєднує економічні, екологічні та соціальні показники, що, у свою чергу, висуває нові виклики до інформаційної системи підприємства, її гнучкості, аналітичної спроможності та стратегічної узгодженості облікової політики.

Значущим аспектом дослідження виступає аналітична оцінка втрат прибутку як одного з найбільш ризикочутливих показників у системі оцінювання ефективності бізнес-процесів. У сучасних умовах зниження доходів, втрати ринків збуту, перебоїв у постачанні ресурсів, посилення податкового навантаження саме здатність точно і своєчасно виявляти втрати прибутку, прогнозувати ризики їх зростання та розробляти адаптивні рішення стає критичним чинником забезпечення сталості.

Таким чином, актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлюється потребою формування ефективної, адаптивної, цифрової трансформованої системи обліку і аналізу фінансових результатів як ключового елементу антикрихкої бізнес-моделі підприємства в умовах VUCA. Така система має забезпечувати стратегічне управління, своєчасну ідентифікацію ризиків, обґрунтоване прийняття управлінських рішень і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Ступінь розробки теми дослідження. Проблематика економічного змісту фінансових результатів, а також теоретичні, методичні та практичні аспекти їх обліку та аналізу є предметом дослідження як українських, так і зарубіжних науковців. Водночас питання трансформації облікових та аналітичних підходів до фінансових результатів у контексті зростаючої невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища залишаються недостатньо висвітленими у сучасній науковій літературі.

Теоретичні й практичні засади змісту і формування фінансових результатів, значимості їх обліку й аналізу у забезпеченні сталості бізнес-процесів досліджували такі науковці як Вовчик Н.Л., Дейнека О. В., Мулик Т.

О., Стебловський А. О., Гейер Е. С., Гнилицька Л., Фірман Н. Я., Вашків О. П. [1-7] та інші.

Науковий внесок у розвиток аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами зробили такі науковці як Стащенко Ю., Марчук У., Лесюк А.С., Адамська І.Є., Железняк Н.В., Крупка Я.Д., Ковальова О., Іоргачова М. [8-14] та інші.

Окремі теоретичні засади обліку й аналізу на основі ризик-орієнтованого підходу досліджено у роботах науковців: Яременко Л. М., Авдалян К. В., Скрипник М. І., Шайнюк І. В., Шестерняк М.М., Чернікова І. Б., Популях А. М., Гапонюк М. А., Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В., Пасенко Н. С. [15-21] та інші. Проблемі адаптації облікового інформаційного простору підприємства до європейських викликів присвячено дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, вплив прозорості облікової політики, звітності на ефективність управління фінансовими результатами досліджено у працях авторів: Гайдучок Т., Вітер С., Гданська Ю., Масюк Ю. В. [22-23] та інші автори.

При цьому слід зауважити, що наукові розробки щодо механізмів адаптації системи обліку та аналізу фінансових результатів до радикальних змін зовнішнього середовища залишаються фрагментарними. Недостатньо розробленими є інструменти інтеграції ризик-менеджменту в облікову політику підприємства стосовно фінансових результатів як у стратегічному, так і в тактичному вимірах. Недостатньо дослідженим напрямом є трансформація якісних характеристик облікової інформації в умовах зростаючої невизначеності, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Окрему увагу потребує методологія застосування факторного, сценарного та імітаційного моделювання при оцінюванні фінансових результатів, що дозволило б своєчасно виявляти й попереджати втрати прибутку в умовах нестабільного VUCA-середовища. Наукова значущість зазначених проблем, практична важливість для підвищення ефективності управління підприємствами та недостатній рівень опрацювання в

межах сучасної української економічної думки зумовили вибір теми, формування мети, завдань, об'єкта та предмета дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Окремі положення і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є складовими науково-дослідної теми кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу КНЕУ імені Вадима «Облік, аналіз, аудит та оподаткування в умовах глобалізаційних змін» (Державний реєстраційний номер: 0123U100746 (01.2023 р. – 12.2027 р.), а саме: опрацьовано підходи щодо переосмислення сталості бізнес-процесів підприємства через призму якісних характеристик облікової інформації про фінансово результати; виокремлено проблеми якості облікової інформації про фінансові результати підприємства в умовах VUCA; «Методологія та організація обліку, аудиту та оподаткування в умовах сталого розвитку економіки» (номер державної реєстрації № 0118U004020) узагальнено результати експертного опитування щодо впливу невизначеності на облікову інформацію в управлінні фінансовими результатами підприємства; опрацьовано підходи щодо аналітичної оцінки недоотримання прибутку підприємства в умовах невизначеності; виокремлено проблеми пошуку альтернативних управлінських рішень для відновлення джерел прибутку підприємства в умовах невизначеності та ризиків; окреслено напрями забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства на основі інформації обліку фінансових результатів.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень і розробка прикладних рекомендацій з обліку та аналізу фінансових результатів як інструменту забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища на основі комплексного вирішення пов'язаних з цим методичних та організаційних проблем.

Для досягнення поставленої мети визначено теоретичні та практичні завдання, які зумовили логічну побудову дослідження:

- теоретично узагальнити економічну сутність та ідентифікувати фінансові результати підприємства як ключовий об'єкт забезпечення сталості бізнес-процесів, для формування теоретичної основи інтеграції фінансових результатів в систему стратегічного управління підприємством.
- дослідити вплив ризиків різної природи на організацію обліку та методи аналізу фінансових результатів у контексті забезпечення економічної стійкості підприємства, внаслідок чого буде виявлено найбільш уразливі ланки облікової системи та визначено потребу в адаптивних інструментах її модернізації.
- вдосконалити теоретичні засади забезпечення якості облікової інформації про фінансові результати в умовах VUCA-середовища, що сприятиме удосконаленню критеріїв достовірності, релевантності та своєчасності інформаційних потоків для прийняття ефективних управлінських рішень.
- надати оцінку чинним підходам до формування облікової політики, структури облікових номенклатур і організації облікових процедур, що дозволить обґрунтувати напрями перегляду облікової політики з акцентом на управління ризиками зниження прибутковості.
- систематизувати технологічні аспекти організації обліково-інформаційних потоків, що відображають фінансові результати для побудови структурно-логічної схеми елементів сталості бізнес-процесів з урахуванням інформаційного забезпечення.
- розробити та обґрунтувати модель документообігу з обліку фінансових результатів підприємства та визначити напрями вдосконалення відповідних процедур, для забезпечення підвищення прозорості, контролю та адаптивності облікових операцій в умовах ризикогенності.
- провести аналітичну оцінку втрат фінансових результатів підприємства, зумовлених впливом факторів VUCA-середовища, та виокремити їхні основні джерела, для виявлення критичних точок втрати прибутковості та обґрунтування компенсаторних заходів.

– узагальнити науково-методичні підходи до формування альтернативних управлінських рішень на основі сценарного моделювання в умовах нестабільного середовища, що дозволяє забезпечити побудову адаптивної антикрихкої моделі управління фінансовими результатами підприємства.

– сформувати стратегічні напрями забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства через трансформацію системи обліку та аналізу фінансових результатів, що забезпечить перехід до інтегрованої моделі обліково-аналітичного управління в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження є процес формування та використання інформації про фінансові результати в системі управління бізнес-процесами підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та організаційно-практичних аспектів обліку й аналізу фінансових результатів підприємства з метою забезпечення сталості його бізнес-процесів.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дисертаційного дослідження стала сукупність загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів, що забезпечили цілісне осмислення проблематики обліку та аналізу фінансових результатів підприємства в умовах VUCA-середовища. Вибір та поєднання методів зумовлювалися специфікою досліджуваного об’єкта, метою і завданнями роботи, а також необхідністю інтеграції економічного, управлінського та обліково-аналітичного підходів. Метод наукового абстрагування використано для виділення ключових чинників впливу зовнішнього середовища на фінансові результати підприємства, а також для теоретичного узагальнення природи сталості бізнес-процесів. Його поєднання з абстрактно-логічним методом дозволило сформулювати концептуальні положення щодо якості облікової інформації в умовах невизначеності та ризику. Методи порівняльного аналізу та компаративного підходу застосовано для зіставлення вітчизняних

і зарубіжних наукових підходів до класифікації, трактування та оцінювання фінансових результатів, що дало змогу виявити концептуальні відмінності в підходах до облікової політики в умовах сталості та нестабільності. Критичний аналіз використано для оцінювання дієвості чинної облікової політики щодо фінансових результатів у контексті впливу VUCA-факторів, а також для виявлення точок напруження в структурі документообігу, які потребують перегляду та трансформації. Методи класифікації, типології та формалізації стали основою при систематизації підходів до оцінки втрат прибутку, а також при побудові авторської структурно-логічної схеми забезпечення сталості бізнес-процесів. У процесі вивчення емпіричних показників фінансових результатів підприємств застосовано емпіричний метод, що дозволив ідентифікувати специфіку змін у структурі прибутковості підприємств за період 2022–2024 років. Крім того, анкетування було проведено з метою виявлення практик управління обліковими потоками фінансової інформації на підприємствах різних галузей, що дало змогу поглибити розуміння реального стану інформаційного забезпечення управління. Історико-логічний метод використано для аналізу етапів еволюції концепцій фінансових результатів та моделей бухгалтерського обліку в контексті стійкого розвитку. Застосування системного та структурно-функціонального аналізу дало змогу дослідити взаємозв'язки між елементами системи обліку фінансових результатів і механізмами забезпечення сталості бізнес-процесів. Особливе місце в методології дослідження посідає сценарний аналіз, який використано для обґрунтування варіантів розвитку фінансових результатів підприємств за базовим, оптимістичним і песимістичним сценаріями. Моделювання та бізнес-моделювання були залучені у процесі побудови дерева альтернативних управлінських рішень і адаптації методик аналізу прибутку до умов динамічного VUCA-середовища. Для візуального представлення структурно-логічних побудов, результатів моделювання та емпіричних спостережень використовувався графічний метод, що

забезпечив доступну інтерпретацію складних економічних взаємозв'язків. На всіх етапах дослідження застосовувалися також загальнонаукові методи індукції, дедукції, синтезу, аналізу та аналогії, що забезпечили комплексність, обґрунтованість та логічну завершеність наукового пошуку.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і зарубіжних вчених, присвячені обліку й аналізу фінансових результатів як інформаційної основи для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства, інформаційні та аналітичні матеріали, наукові статті, звіти, нормативно-правові документи, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, а також статистичні дані Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичні збірники та огляди. Крім того, використовуються інформаційні звіти національних і зарубіжних рейтингових агенцій, експертні аналітичні матеріали, результати власних спеціально організованих досліджень, а також аналітична й інформаційна інформація з відкритих джерел, звітність суб'єктів бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та наданні практичних рекомендацій щодо удосконалення обліку й аналізу фінансових результатів для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. Основні результати проведеного дослідження, що підкреслюють наукову новизну дисертаційної роботи, характеризуються такими теоретичними та практичними положеннями:

удосконалено:

- систему критеріїв оцінювання якості облікової інформації про фінансові результати підприємства, побудовану з урахуванням ступеня ризику, інформаційного навантаження, динаміки потреб управління та вимог до сталого функціонування бізнесу в мінливому середовищі, що дозволяє визначити методичну основу процесів моделювання ризик-орієнтованої облікової політики;

- концепцію ризик-орієнтованої облікової політики, яка поєднує адаптивні облікові реєстри, ризик-профілі статей фінансової звітності,

превентивні контрольні механізми та принцип динамічного оновлення облікових процедур у відповідь на зміну умов зовнішнього середовища, що дасть змогу формувати підхід до гнучкого реагування облікової системи на зміну ризикового профілю підприємства;

- структуру документообігу з обліку фінансових результатів підприємства в умовах VUCA, яка базується на інтеграції маркерів ризиків, автоматизованих сигнальних систем для виявлення критичних відхилень прибутку та варіативних маршрутів документообігу відповідно до виду діяльності та рівня ризику, що забезпечує підвищення точності й своєчасності управлінських рішень;

- підходи до аналітичної оцінки втрат фінансових результатів підприємства в умовах VUCA через призму неефективності операційної діяльності, помилкових управлінських рішень і фінансових стратегій, що дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між неефективністю операційної діяльності, помилками в управлінських рішеннях та невідповідністю фінансових стратегій сучасним умовам середовища;

- теоретичні положення забезпечення якості облікової інформації в умовах VUCA шляхом деталізації типології ризиків, що впливають на обліковий процес, зокрема: ризики оцінювання, визнання, перекручення, затримки інформації та втрати її релевантності, що дозволить створити інструментальну базу для розробки адаптивної облікової політики;

- декомпозицію обліково-аналітичного процесу фінансових результатів за фазами: формування первинної інформації, її обробка і систематизація, аналітичне інтерпретування, управлінська комунікація, що дозволило обґрунтувати модель інтегрованого обліково-аналітичного циклу з урахуванням цифрових технологій і багатоканальної передачі інформації.

набуло подальшого розвитку:

- категоріально-понятійний апарат теорії обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами доповнено поняттям «недоотриманий прибуток» для здійснення кількісної оцінки втрат прибутку

з урахуванням джерел їх виникнення: як під впливом зовнішніх VUCA-факторів, так і через дію внутрішніх управлінських або операційних причин;

- методика пошуку альтернативних управлінських рішень щодо відновлення джерел формування фінансових результатів підприємства, сформована на основі поєднання інструментарію сценарного аналізу (у концепції Mintzberg) та індексу недоотриманого прибутку (ΔP), яка дозволяє побудувати алгоритм вибору стратегічних напрямів адаптації відповідно до глибини фінансових втрат і рівня антикрихкості підприємства;

- напрями забезпечення сталості бізнес-процесів на основі підвищення інформаційної адаптивності, аналітичної проактивності та облікової гнучкості системи управління фінансовими результатами, що сприяє своєчасному виявленню відхилень, підвищенню інформованості управлінців і ефективному реагуванню на зміни зовнішніх умов.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення роботи узагальнені на рівні конкретних пропозицій і набули практичного застосування з метою обґрунтованості положень обліку і аналізу фінансових результатів для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства в умовах VUCA.

Окремі положення дисертаційної роботи віднайшли практичну цінність та придатність, що підтверджується відповідними відгуками та актами провадження: відгук про практичну цінність окремих положень і рекомендацій від ГО «НаДихай» (Акт № 81 від 21.05.2025 р.); відгук про практичну цінність окремих положень і рекомендацій від ТОВ «Провідні будівельні технології» (Акт № 12-05 від 12.05.2025 р.); відгук про практичну цінність окремих положень і рекомендацій від КНЕУ імені Гетьмана (довідка від 05.05.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у межах якого теоретичні положення, методичні підходи та практичні висновки сформульовано на основі особистих напрацювань здобувача. Представлені в роботі наукові результати отримано

автором у процесі системного опрацювання вітчизняної та зарубіжної фахової літератури, аналітичного осмислення наукових концепцій, глибокого вивчення джерел. У публікаціях, підготовлених у співавторстві, викладено виключно положення та наукові результати, які є результатом індивідуального дослідницького внеску здобувача.

Апробація результатів дослідження. Результати дисертаційного дослідження та його ключові положення представлені на науково-практичних конференціях, зокрема: на 1st International Scientific and Practical Conference «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact» May 12-14, 2025. Antwerp, Belgium, Riga, the Republic of Latvia September 22–23, 2023, IX Міжнародній науково-практичній конференції, 12–13 жовтня 2022 р. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Київ 2022, V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» Харків, 21.09.2022 р.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано самостійно та у співавторстві 8 наукових праць, загальним обсягом 2,14 д.а., з них 1,77 д.а. особисто автора, з них: 4 – у наукових фахових виданнях України; 4 – у збірниках матеріалів міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 207 сторінок. Робота містить 48 таблиць на 19 сторінках, 33 рисунки на 12 сторінках та 10 додатків. Список літератури містить 181 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансові результати підприємства як об'єкт сталості бізнес-процесів підприємства

У сучасному економічному дискурсі категорія фінансових результатів набуває стратегічного значення, виступаючи не лише підсумком господарської діяльності, але й фундаментальним чинником забезпечення сталості бізнес-процесів. У контексті глобальної турбулентності, динамічного зовнішнього середовища та системних трансформацій національної економіки фінансові результати розглядаються як маркер адаптивності, ефективності та життєздатності підприємства.

Фінансові результати підприємства відображають характеристику впливу комплексу управлінських рішень, ринкових умов, внутрішніх ресурсів та стратегічного позиціонування на бізнес-процеси. У науковій літературі фінансові результати здебільшого ототожнюються з поняттями прибутку або збитку, однак такий підхід не розкриває їх глибинної сутності як індикатора стійкості та основи для довгострокового розвитку [25].

Сталий розвиток підприємства неможливий без системної оцінки динаміки фінансових результатів, оскільки саме вони забезпечують об'єктивну основу для визначення рівня ефективності використання ресурсів, управлінських компетенцій та здатності підприємства до функціонування в умовах невизначеності. Відтак, фінансові результати не є статичним параметром, а відображають динамічну картину взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Особливу актуальність дослідження фінансових результатів як об'єкта сталості бізнес-процесів набуває в умовах VUCA-середовища. Невизначеність сучасного управлінського середовища все частіше характеризується терміном VUCA, що є акронімом англійських слів Volatility (нестабільність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність). Концепція виникла в військовій стратегії США, однак стрімко набула актуальності в бізнесі, публічному управлінні, фінансах та економічній теорії. Нестабільність (Volatility) у VUCA-середовищі означає швидкі та непередбачувані зміни, що ускладнюють адаптацію традиційних моделей управління. Економічні цикли скорочуються, зовнішні шоки – політичні, екологічні, технологічні – виникають з підвищеною частотою. Для підприємств це виявляється у коливаннях ринкової кон'юнктури, нестабільності поставок, різкій зміні попиту, що напряду впливає на облік і аналіз фінансових результатів. Невизначеність (Uncertainty) зумовлена браком достовірної інформації для прийняття рішень. Підприємства все частіше функціонують в умовах, коли неможливо точно передбачити наслідки навіть добре спланованих дій, що ускладнює планування, формування бюджетів, прогнозування прибутковості та створює потребу у гнучких системах управлінського обліку. Складність (Complexity) відображає велику кількість взаємопов'язаних чинників, які впливають на бізнес-процеси, що можуть бути міжнародні торговельні регламенти, технічні інновації, культурні бар'єри, податкові реформи. Складність призводить до зростання навантаження на інформаційні системи, бухгалтерські служби та аналітичні підрозділи підприємств, що мають забезпечити повноту та достовірність фінансової інформації в реальному часі. Неоднозначність (Ambiguity) пов'язана з відсутністю однозначних причинно-наслідкових зв'язків. Один і той самий управлінський інструмент може давати різні результати в залежності від контексту, що змушує підприємства не лише адаптуватися, а й формувати нові управлінські парадигми, зокрема, на основі сценарного планування, адаптивного моделювання та гнучкого бюджетування [51].

У таких умовах підприємства змушені адаптувати облікові та аналітичні інструменти до високочастотних змін, що вимагає нової методології трактування фінансових результатів. Визначення фінансових результатів як стратегічного елемента системи управління обґрунтоване їхнім функціональним призначенням - формувати інформаційне підґрунтя для стратегічного планування, оцінки ризиків, інвестиційної привабливості та забезпечення економічної безпеки підприємства.

У науковій практиці домінують різноманітні підходи до трактування категорії «фінансові результати». Деякі автори ототожнюють їх виключно з бухгалтерським прибутком або податковим результатом, інші ж – розглядають ширше, включаючи показники рентабельності, чистого прибутку, ефективності використання активів та капіталу.

У своїх дослідженнях Дайнека О.В. розглядає фінансові результати як результат співставлення доходів та витрат підприємства, що відображається у фінансовій звітності, що дозволяє виділити фінансовий результат як ключовий показник ефективності господарської діяльності підприємства. Він підкреслює, що фінансовий результат є основним індикатором успішності підприємства і базується на даних бухгалтерського обліку [2].

Мулик Т.О., Стебловський А.О. у своїх працях визначають фінансові результати як різницю між доходами та витратами підприємства, що фіксується у звіті про фінансові результати, що дозволяє акцентувати увагу на важливості точного обліку доходів і витрат для формування достовірної фінансової звітності, адже правильне визначення фінансових результатів є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3].

У своїх наукових дослідженнях автори розглядають фінансові результати як інтегральний показник ефективності господарської діяльності підприємства, що формується на основі системного обліку доходів та витрат. Він наголошує на важливості достовірного відображення фінансових результатів у бухгалтерському обліку для забезпечення ефективного управління підприємством [26].

Цятковська О.В. у своїх працях акцентує увагу на ролі фінансових результатів як ключового елементу облікової інформації, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона підкреслює необхідність адаптації облікової системи до умов невизначеності та ризиків для забезпечення сталості бізнес-процесів [4].

Професор Гнилицька Л.В. визначає фінансові результати як узагальнюючий показник, що відображає ефективність використання ресурсів підприємства. Вона підкреслює важливість точного обліку доходів і витрат для формування достовірної інформації про фінансові результати, що є основою для стратегічного планування та контролю [6].

Фінансові результати у класичному розумінні розглядаються як різниця між доходами та витратами підприємства, що визначає чистий прибуток або збиток за певний період. У бухгалтерському обліку вони є підсумком діяльності підприємства, сформованим на основі принципів нарахування та обачності, що закладені в національні стандарти бухгалтерського обліку або МСФЗ.

У науковій термінології поняття «фінансові результати» охоплює не лише облікову категорію, а й складну аналітичну конструкцію, що поєднує показники доходності, ефективності, прибутковості та рентабельності. З точки зору економічної теорії, фінансові результати є індикатором результативності господарської діяльності, який демонструє здатність підприємства створювати додану вартість у ринкових умовах. Вони виступають відображенням ефективності перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги та здатності підприємства генерувати грошові потоки.

У своїх дослідженнях автори розглядають фінансові результати як універсальну категорію, що у практичному аспекті дає змогу отримати остаточну оцінку ефективності діяльності підприємства як з погляду самого підприємства, так і з погляду оцінки його ринком. Вони підкреслюють, що у короткостроковому періоді фінансовий результат здебільшого ототожнюється з величиною прибутку чи доходу, тоді як у довгостроковій перспективі він

виступає як зміна величини вартості власного капіталу чи ринкової вартості підприємства. Таким чином, фінансовий результат розглядається як інтегральний показник, що характеризує ефективність господарської діяльності підприємства [7].

Одним із підходів є визначення фінансових результатів як економічної категорії, що узагальнює розуміння ефективності діяльності суб'єкта господарювання та використовується як орієнтир, відображаючи напрям його розвитку. Зазначається, що фінансовий результат формується при порівнянні доходів та витрат, інформацію про які надають дані бухгалтерського обліку, що дозволяє розглядати фінансовий результат як показник, що характеризує фінансову стабільність та ефективність діяльності підприємства [8].

Лесюк А. С. у своїх дослідженнях трактує фінансові результати як збільшення прибутку (збитку) та підвищення рівня рентабельності (збитковості) підприємства від фінансово-господарської діяльності за звітний період. Він підкреслює, що фінансовий результат є основним індикатором ефективності господарської діяльності підприємства та відображає результативність його функціонування [9, 169].

У дослідженні [10] розглядає фінансові результати як форму доходу суб'єкта господарювання, що відображає результат його господарської діяльності. Вона зазначає, що фінансовий результат (прибуток) є формою доходу суб'єкта господарювання, яка відображає результат його господарської діяльності. Таким чином, фінансовий результат розглядається як підсумок діяльності підприємства, що характеризує ефективність його функціонування.

З позицій управління фінансові результати трактуються як основа прийняття стратегічних рішень. Прибуток і рентабельність вважаються маркерами економічної життєздатності бізнесу, а також критеріями оцінки ефективності управління на всіх рівнях - від операційного до стратегічного.

У низці досліджень фінансові результати розглядаються як ключовий індикатор ефективності управління підприємством. Вона підкреслює, що фінансові результати відображають здатність підприємства досягати

стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища. Таким чином, фінансові результати виступають не лише як підсумок господарської діяльності, але й як основа для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства [11].

Фінансові результати в контексті інституційно-управлінського підходу виступають як результат діяльності центрів фінансової відповідальності підприємства. Він підкреслює, що фінансові результати формуються в процесі взаємодії структурних підрозділів підприємства, кожен з яких несе відповідальність за досягнення певних фінансових показників. Таким чином, фінансові результати є відображенням ефективності функціонування фінансової структури підприємства та слугують основою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях [12].

Деякі автори розглядають фінансові результати як аналітичну базу управлінської звітності, що використовується для оцінки фінансової стабільності та економічної безпеки підприємства [13]. Отже, фінансові результати мають відображати не лише дохідність діяльності, а й ефективність внутрішнього контролю витрат і прийняття управлінських рішень. У результаті Коршикова Р. С. та Бірюк О. Г. акцентують, що фінансові результати в управлінському аспекті - це узагальнений показник економічної доцільності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, який формується з урахуванням ризиків, центрів відповідальності і пріоритетів ресурсного забезпечення.

Низка авторів визначає трактування фінансових результатів підприємства виходячи з їх ролі у інвестиційній діяльності, визначаючи фінансові результати як індикатор інвестиційної привабливості та ефективності капіталовкладень. У цьому контексті фінансові результати розглядаються не лише як підсумок господарської діяльності, але й як ключовий чинник, що впливає на рішення потенційних інвесторів та кредиторів. Вони відображають здатність підприємства генерувати прибуток, забезпечувати стабільний грошовий потік

та ефективно використовувати інвестиційні ресурси.

Зокрема, у рамках такого підходу індикатор інвестиційної привабливості підприємства характеризує його здатність генерувати прибуток та забезпечувати стабільний грошовий потік. Автори [14] підкреслюють, що фінансові результати є важливим критерієм для потенційних інвесторів при оцінці ефективності та доцільності капіталовкладень.

Яременко Л. М., Авдалян К. В. розглядають фінансовий результат підприємства як основу економічного розвитку і зміцнення фінансових відносин з контрагентами, що відображає ефективність його господарювання за всіма напрямками діяльності, що підкреслює значення фінансових результатів у формуванні довіри інвесторів та партнерів [15].

У своїх дослідженнях деякі науковці стверджують, що фінансові результати підприємства є головним важелем створення підприємства та його подальшого існування та розвитку, що акцентує на стратегічному значенні фінансових результатів для забезпечення довгострокової інвестиційної привабливості [16].

Фінансові результати підприємства можна визначити як інтегральний показник ефективності використання фінансового потенціалу підприємства, що відображає здатність підприємства генерувати прибуток через оптимальне залучення та використання фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку та інвестиційної привабливості [17], що дозволяє підкреслити взаємозв'язок між фінансовими результатами та фінансовим потенціалом підприємства, акцентуючи на важливості ефективного управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

Чернікова І. Б., Популях А. М. визначають фінансовий результат як різницю між доходами і витратами або зміною величини (приріст або зменшення) власного капіталу підприємства за певний час, створеного у процесі статутної діяльності підприємства, за винятком зміни капіталу за рахунок внесків або вилучення власниками. Подібне трактування підкреслює важливість фінансових результатів у контексті інвестиційної діяльності та

оцінки вартості підприємства [18].

Фінансово-аналітичний підхід до визначення фінансових результатів підприємства акцентує увагу на глибокому аналізі фінансових показників, що дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Підхід базується на використанні різноманітних методів фінансового аналізу, таких як горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, факторний та інші, для детального вивчення фінансового стану підприємства.

У своїх дослідженнях Гапонюк М.А. вважає фінансові результати відображенням загальної ефективності управління підприємством, зазначаючи, що детальний аналіз фінансових результатів дозволяє керівництву приймати стратегічні рішення щодо оптимізації витрат, підвищення доходів та забезпечення довгострокової фінансової стабільності [19].

Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. розглядають фінансові результати як інтегральний показник, що відображає ефективність господарської діяльності підприємства. Вони підкреслюють, що аналіз фінансових результатів дозволяє виявити резерви підвищення прибутковості та забезпечити сталий розвиток підприємства [20].

Пасенко Н. С. визначає фінансові результати як різницю між доходами та витратами підприємства, що є основним показником ефективності його діяльності. Автор підкреслює важливість систематизації підходів до трактування сутності фінансових результатів для чіткого визначення їх місця та ролі в економіці [21].

Інституційний підхід до визначення фінансових результатів підприємства акцентує увагу на впливі інституційного середовища, включаючи правові, нормативні та організаційні аспекти, на формування та інтерпретацію фінансових результатів. Описаний вище підхід розглядає фінансові результати не лише як економічні показники, але й як відображення взаємодії підприємства з інституційними структурами, що формують правила гри на ринку.

У своїх дослідженнях автори розглядають фінансові результати як інтегральний показник, що формується під впливом інституційного середовища, включаючи податкову політику, бухгалтерські стандарти та інші нормативні акти. Вони підкреслюють, що фінансові результати відображають не лише внутрішню ефективність підприємства, але й адаптацію до зовнішніх інституційних вимог [22].

Кухта К. О., Орошан Т. А. [23] визначають фінансові результати як результат взаємодії підприємства з інституційним середовищем, де ключову роль відіграють правові та нормативні аспекти. Авторами зазначається, що фінансові результати є відображенням здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах, визначених інституційними рамками.

У низці досліджень фінансові результати розглядаються як показник, що формується в результаті дії інституційних факторів, таких як стандарти бухгалтерського обліку, податкове законодавство та інші регуляторні механізми. Автори підкреслюють, що фінансові результати відображають не лише економічну ефективність, але й ступінь відповідності діяльності підприємства інституційним вимогам [24].

Категорія «сталості бізнес-процесів» вимагає окремого осмислення. У дослідницькому контексті сталими називають такі бізнес-процеси, які забезпечують безперервність функціонування, адаптивність до змін середовища, інноваційну здатність і фінансову самодостатність. Таким чином, стійкість підприємства постає як інтегральний результат синхронної роботи ключових функціональних блоків. Фінансові результати в цьому контексті виступають критичним елементом структури стійкості, оскільки саме через них здійснюється оцінка здатності підприємства до самофінансування, залучення інвестицій, виплати дивідендів, фінансування інновацій і погашення зобов'язань. Їх наявність і динаміка прямо впливають на рішення про майбутнє підприємства.

Фінансові результати підприємства можуть розглядатися як інтегральний показник, що відображає не лише економічну ефективність, але й соціальну та

екологічну відповідальність бізнесу. Науковці підкреслюють, що сталий розвиток корпорацій ґрунтується на триєдиній концепції, яка включає економічну, соціальну та екологічну складові, і фінансові результати мають оцінюватися з урахуванням цього балансу [25].

Цікавим підходом є визначення фінансових результатів як показника, що формується внаслідок інтеграції ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських) у діяльність компанії. Дослідники зазначають, що впровадження практик сталого розвитку може позитивно впливати на фінансові показники компанії в довгостроковій перспективі, підвищуючи її інвестиційну привабливість та стійкість до ризиків [26].

Селецька Д.О. розглядає фінансові результати як відображення здатності підприємства досягати економічних цілей, одночасно забезпечуючи соціальну справедливість та екологічну безпеку. Автор підкреслює, що звітність зі сталого розвитку дозволяє компаніям інтегрувати принципи сталого розвитку у свої стратегії та операційну діяльність, сприяючи підвищенню ефективності управління та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище [27].

Ризик-орієнтований підхід до визначення фінансових результатів підприємства акцентує увагу на інтеграції процесів управління ризиками у всі аспекти фінансової діяльності. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де підприємства стикаються з численними внутрішніми та зовнішніми загрозами, ефективне управління ризиками стає ключовим фактором забезпечення стабільності та прибутковості. Цей підхід передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків, що впливають на фінансові показники, для мінімізації негативних наслідків та максимізації потенційних вигод.

Враховуючи специфіку підходу, доцільно розглянути визначення, що надані низкою авторів. У своєму дисертаційному дослідженні Герасименко О.М. розглядає фінансові результати підприємства як інтегральний показник, що формується під впливом різноманітних ризиків господарської діяльності. Автор підкреслює, що ефективне управління ризиками є необхідною умовою

для досягнення позитивних фінансових результатів, особливо в умовах зростаючої невизначеності та турбулентності бізнес-середовища [28].

У своїй статті автори визначають фінансові результати як відображення здатності підприємства досягати стратегічних цілей в умовах ризиків, що виникають у процесі цифровізації економіки. Вони наголошують на необхідності впровадження ризик-орієнтованого стратегічного управління, яке дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток [29].

Яворська Т.В., Ревак В.О., Підхомний О.М. розглядають фінансові результати як ключовий індикатор ефективності ризик-орієнтованого управління в системі фінансового моніторингу. Науковці підкреслюють, що впровадження ризик-орієнтованого підходу дозволяє страховим компаніям своєчасно виявляти та мінімізувати фінансові ризики, що, у свою чергу, сприяє покращенню їх фінансових результатів [30].

У процесі наукового дослідження встановлено, що поняття «фінансові результати підприємства» трактується багатогранно залежно від теоретико-методичного підходу, в межах якого воно аналізується. Кожен з підходів акцентує на різних аспектах сутності цієї категорії, що обумовлює відмінності у визначеннях, перевагах і недоліках їх застосування. Зокрема, економічний підхід розглядає фінансові результати як інтегральний показник ефективності господарської діяльності, що відображає кінцевий результат взаємодії ресурсів, процесів і стратегічних рішень. Отже, багатогранність тлумачень поняття фінансових результатів не є недоліком, а навпаки – свідченням його складної природи, що дозволяє адаптувати аналітичні інструменти до конкретних завдань дослідження чи управління підприємством в умовах нестабільного та динамічного середовища. Систематизація опрацьованих теоретичних підходів до трактування фінансових результатів підприємства, що дозволяє сформулювати комплексне уявлення про їх зміст, подано у табл. 1.1.

Теоретико-категоріальне підґрунтя визначення поняття «фінансові результати»

Підхід 1	Характеристика 2	Переваги підходу 3	Недоліки підходу 4
Бухгалтерський	Фінансові результати визначаються як різниця між доходами і витратами згідно з принципами нарахування та обачності	Доступність розрахунків, відповідність стандартам звітності, універсальність	Ігнорує грошові потоки, можливість маніпуляцій через облікову політику
Економічний	Фінансові результати трактуються як здатність підприємства створювати додану вартість у довгостроковій перспективі	Відображає справжню економічну ефективність бізнесу	Складність розрахунків, потреба в додаткових аналітичних інструментах
Управлінський	Показники прибутковості використовуються як основа для прийняття управлінських рішень і контролю	Орієнтація на потреби менеджменту, можливість деталізації	Обмежена співставність з фінансовою звітністю, суб'єктивність
Інвестиційний	Фінансові результати визначаються з урахуванням рентабельності капіталу та дохідності для інвесторів	Врахування вартості капіталу, орієнтація на інвестора	Не враховує внутрішні процеси підприємства, залежить від ринкових оцінок
Фінансово-аналітичний	Показники фінансових результатів слугують базою для аналізу динаміки, структури та факторного впливу	Глибина аналізу, можливість виявлення тенденцій і резервів	Потреба у значному обсязі достовірної інформації
Інституційний	Фінансові результати розглядаються як відображення взаємодії з регуляторами, банками, державою	Враховує зовнішнє середовище, зокрема фіскальну політику	Схильність до нормативних викривлень, обмежена гнучкість
CSR/сталого розвитку	Фінансові результати поєднуються з нефінансовими показниками в межах інтегрованої звітності	Сприяє довгостроковій стійкості, врахування соціальних і екологічних ефектів	Складність оцінювання, невизначеність показників

1	2	3	4
Ризик-орієнтований	Фінансові результати оцінюються з урахуванням ймовірних втрат і недоотриманого прибутку	Можливість антикризового управління, адаптивність до VUCA	Високий рівень складності та суб'єктивності моделей

Джерело: акумульовано автором на основі аналізу [2-30]

Отже, у межах цієї дисертаційного дослідження фінансові результати розглядаються як узагальнена економічна категорія, що характеризує здатність підприємства створювати вартість у коротко- та довгостроковій перспективі.

У категоріальному апараті обліково-аналітичного забезпечення як науки фінансові результати не можуть розглядатися поза зв'язком з такими категоріями, як «дохід», «витрати», «фінансова стійкість», «ліквідність», «платоспроможність», «економічна безпека». Саме комплексне тлумачення дозволяє сформувати уявлення про їхню багатогранність.

Сучасна методика бухгалтерського обліку розширює спектр трактувань результатів: поряд із показниками бухгалтерського прибутку дедалі частіше використовуються категорії економічного прибутку (economic profit), залишкового прибутку (residual income), прибутку за EVA-моделлю (economic value added), що дозволяє об'єктивніше оцінювати ефективність бізнес-моделі підприємства.

Категорія «доходи» є безпосереднім джерелом формування фінансових результатів. За визначенням МСФЗ (IFRS 15) доходом визнається зростання економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, яке призводить до збільшення власного капіталу, за винятком внесків власників [31].

Водночас витрати - це втрата економічних вигод у формі вибуття активів або виникнення зобов'язань, що спричиняють зменшення капіталу, крім операцій з власниками. Співвідношення доходів і витрат дозволяє формувати фінансові результати на основі принципів системності, об'єктивності та

релевантності [32].

Поглиблене розуміння категорії «прибуток» дозволяє враховувати його роль не лише як абсолютного показника, але і як базису для подальших аналітичних операцій: розрахунку рентабельності, оцінки динаміки, прогнозування, планування. У міжнародній практиці прибуток дедалі частіше тлумачиться не як фінальна мета, а як один із інструментів сталого розвитку [33]. Зокрема, моделі корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та сталого бізнесу (sustainable business) інтегрують фінансові результати в триєдину систему: економічні, соціальні й екологічні ефекти.

Фінансові результати інтегрують у собі як кількісні, так і якісні характеристики. Кількісна сторона охоплює конкретні показники прибутку, збитку, рентабельності; якісна ж сторона - стабільність цих показників, передбачуваність, схильність до коливань під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [34].

Отже, фінансові результати підприємства як економічна категорія мають складну внутрішню структуру та виконують багатофункціональну роль у системі управління. Вони не існують ізольовано, а формуються в тісному зв'язку з іншими категоріями – доходами, витратами, грошовими потоками, фінансовою стійкістю тощо. Крім того, фінансові результати водночас є і об'єктом обліково-аналітичного дослідження, і критерієм оцінки ефективності, і інструментом стратегічного управління.

Для кращого розуміння їх сутності, внутрішньої логіки та функціонального навантаження на рис. 1.1 подана схема логіко-функціонального підпорядкування структурних елементів категорії «фінансові результати підприємства».

Схема дозволяє систематизувати ключові зв'язки, виділити основні складові та простежити взаємозалежності між ними, що є основою для подальшого аналітичного та методичного моделювання.

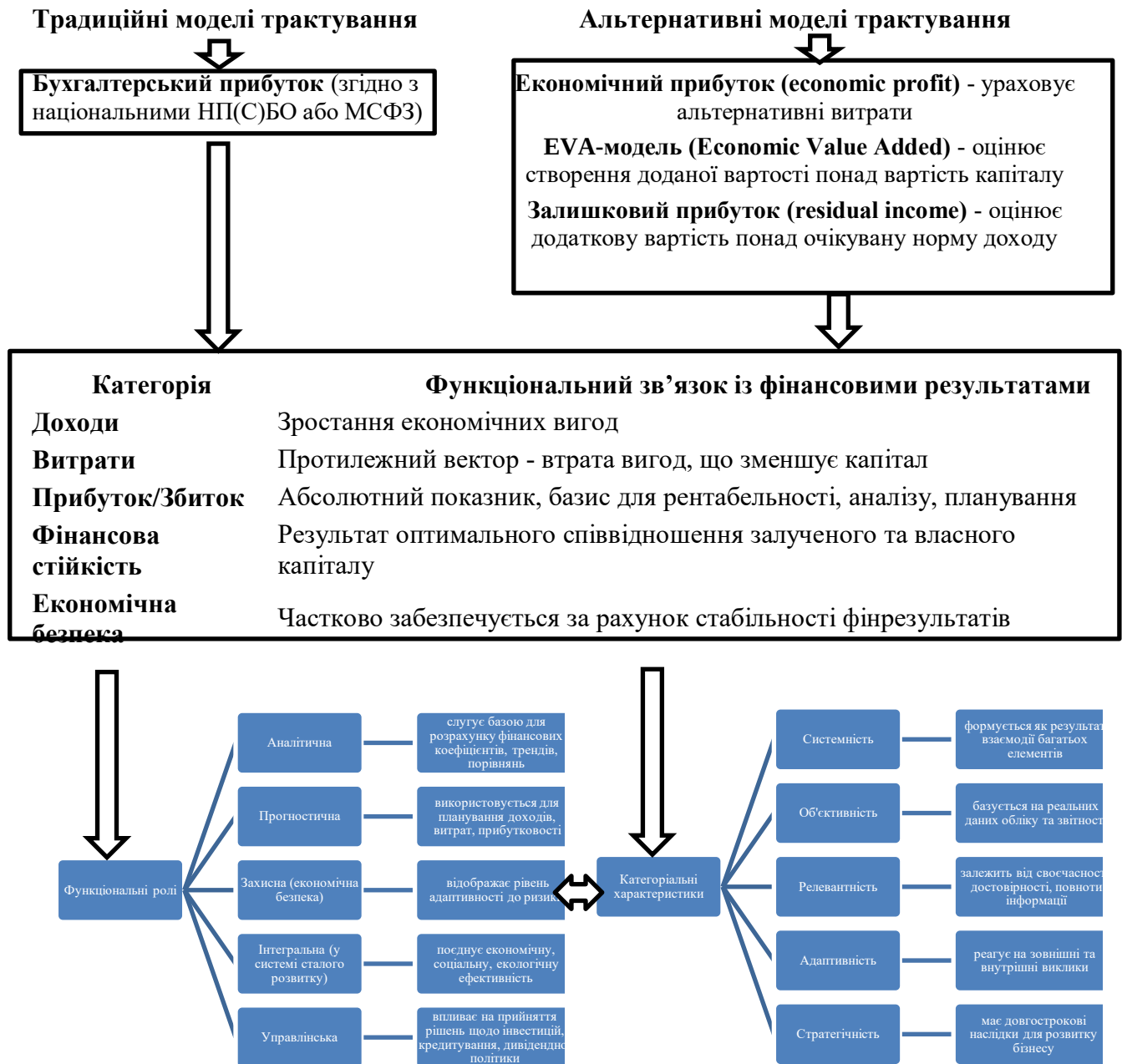


Рис. 1.1. Логіко-функціональне підпорядкування структурних елементів категорії «фінансові результати підприємства»

Джерело: розроблено автором

Отже, фінансові результати, за своєю природою, є похідною від багатьох параметрів: структури доходів і витрат, цінової політики, умов фінансування, структури активів, рівня дебіторської та кредиторської заборгованості, податкового навантаження.

Саме тому вивчення цієї категорії потребує комплексного

міждисциплінарного підходу.

За результатами проведеного аналізу було сформульовано авторське визначення поняття «фінансові результати підприємства» – це інтегральний показник, що відображає узагальнений ефект господарської діяльності за визначений період, який формується в результаті взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема управлінських рішень, ринкових коливань, інституційного середовища, рівня ризиків та соціально-екологічної відповідальності підприємства, та виконує обліково-аналітичну функцію, а також слугує основою для формування підходів до стратегічного управління, інвестиційної оцінки, фінансового планування та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Важливим поняттям у системі фінансових результатів, що функціонує в умовах турбулентності зовнішнього середовища є поняття недоотриманого прибутку.

В умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та зниження передбачуваності бізнес-процесів категорія недоотриманого прибутку набуває особливої значущості в обліково-аналітичному забезпеченні управління сталим розвитком підприємства.

Проблематика ідентифікації, оцінювання та обліку недоотриманого прибутку потребує чіткого концептуального розмежування цього поняття, оскільки воно знаходиться на стику обліку, аналізу та ризик-менеджменту. У науковій і прикладній літературі зустрічаються різні підходи до трактування даного поняття.

Для поглиблення розуміння сутності недоотриманого прибутку доцільно узагальнити існуючі підходи, зіставивши їх характеристики, переваги та обмеження, що дозволить порівняти наявні дефініції та сформулювати авторське тлумачення поняття (табл. 1.2).

Підходи до визначення поняття «недоотриманий прибуток»

Підхід	Характеристика поняття у рамках підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
Фінансово-економічний	Недоотриманий прибуток трактується як різниця між очікуваним (плановим, прогнозованим) та фактично отриманим прибутком	Простота розрахунку, зрозуміла логіка для користувачів фінансової звітності	Не враховує причини недоотримання та не дозволяє оцінити управлінські резерви
Управлінський	Недоотриманий прибуток розглядається як результат упущених можливостей через неефективні управлінські рішення або недоліки в бізнес-процесах	Враховує фактор управлінських рішень, дає змогу оцінити втрати від неефективності	Складність у кількісному вимірюванні, потребує багатовимірної інформації
Ризик-орієнтований	Поняття визначається через ймовірність втрати прибутку під впливом ризикових чинників зовнішнього і внутрішнього середовища	Враховує контекст невизначеності, підвищує релевантність для прийняття рішень у VUCA-середовищі	Високі вимоги до моделей і сценаріїв, залежність від якості вхідних даних
Стратегічний	Недоотриманий прибуток інтерпретується як втрачений потенціал розвитку підприємства, що не був реалізований у фінансових результатах	Довгостроковий фокус, можливість інтеграції у систему стратегічного планування	Менш придатний для оперативного обліку та оцінювання в короткостроковому періоді

Джерело: сформовано автором на основі [32-33]

Також доцільно визначити відмінності між поняттям «упущеної вигоди» та «недоотриманого прибутку», оскільки це поняття є ключовим у дисертаційному дослідженні. Отже, потрібно чітко розуміти його специфіку та відмінності від схожих понять, щоб розробляти подальші теоретико-методичні та прикладні рекомендації з урахуванням цього розуміння. Отже, відмінності двох понять у межах дисертаційного дослідження представлені у табл. 1.3.

Порівняльний аналіз понять «упущеної вигоди» та «недоотриманого прибутку»

Критерій порівняння	Упущена вигода	Недоотриманий прибуток
Сутність	Гіпотетичний дохід, який міг бути отриманий за сприятливих умов, але не був через певні дії або бездіяльність	Реальний, але менший, ніж очікувалося, прибуток через вплив внутрішніх чи зовнішніх факторів
Джерело виникнення	Нереалізовані можливості, втрачені контракти, відмова від альтернативних проєктів	Фактичне зниження прибутковості внаслідок неефективного управління, зростання витрат, зниження доходів
Форма прояву	Прогнозований, але неотриманий дохід	Зменшення фактично отриманого прибутку порівняно з прогнозованим
Можливість точного обчислення	Має приблизний характер, залежить від моделювання сценаріїв	Може бути точно обчислений за допомогою аналізу фінансових показників
Відображення в обліку	Не відображається в бухгалтерському обліку, може враховуватись у фінансовому плануванні	Відображається у фінансовій звітності підприємства
Правова природа	Часто застосовується у судовій практиці як основа для відшкодування збитків	Є частиною фінансової результативності, підлягає аналізу та обліку
Використання в управлінні	Використовується при оцінці ефективності стратегічних рішень	Служить основою для вдосконалення управлінських рішень і внутрішнього контролю
Залежність від зовнішніх факторів	Суттєво залежить від змін ринкової кон'юнктури, регуляторної політики	Може залежати як від внутрішніх, так і зовнішніх чинників, але має більш конкретні причини

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [25-26]

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «недоотриманий прибуток» засвідчує відсутність єдиного підходу до його інтерпретації. Кожна концепція має свої переваги і сфери застосування залежно від цілей аналізу, специфіки облікової системи та горизонту управлінських рішень. Водночас жоден із підходів не забезпечує повного врахування всіх характеристик сучасного бізнес-середовища, зокрема динаміки змін, ризикової багатовекторності та необхідності управління сталими процесами.

З огляду на це у межах даного дисертаційного дослідження доцільним є

уточнення визначення, яке б поєднувало аналітичну глибину, стратегічний підхід і прикладну цінність: недоотриманий прибуток підприємства – це обґрунтовано оцінена сума втрат фінансового результату, яка виникає внаслідок впливу ідентифікованих внутрішніх та зовнішніх ризиків у динамічному VUCA-середовищі та проявляється як нереалізовані можливості забезпечення сталості бізнес-процесів у межах прогнозованого періоду.

Важливо визначити роль фінансових результатів у забезпеченні сталості бізнес-процесів, оскільки суб'єкти господарювання здійснюють свою господарську діяльність в умовах високого ступені ризиків та невизначеності зовнішнього середовища. Сталий бізнес-процес - це не лише процес, який підтримує свою функціональність у часі, це система, здатна до адаптації, інновацій і самовідтворення.

Фінансові результати виступають ключовим джерелом «енергії» для цієї системи: без прибутку неможливе фінансування інновацій, розширення ринків, підвищення конкурентоспроможності. В умовах кризових явищ та невизначеності фінансові результати втрачають свою сталу структуру. Зростає вага факторного аналізу, який дозволяє ідентифікувати джерела відхилень, їхню природу та потенційні наслідки для довгострокової стійкості підприємства.

Для подальшого дослідження доцільно звернутися до теоретико-методичного обґрунтування поняття «сталий розвиток» у контексті забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства.

Огієнко А. визначає сталий розвиток підприємства як процес забезпечення тривалого економічного зростання, який гармонійно поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності [34].

У дослідженні Степаненко Т.О. [35] сталий розвиток розглядається як концепція управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігаючих технологій.

У науковій публікації Тупкало В.М. бізнес-стійкість (поняття, яке автор ототожнює із поняттям сталого розвитку бізнес-процесів) визначається як комплекс властивостей підприємства щодо його спроможності швидко й адекватно реагувати на порушення в роботі технологічних бізнес-процесів [36].

У дослідженні авторів управління сталим розвитком бізнес-процесів на підприємстві розглядається як систематичний підхід до планування, контролю, вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів з метою досягнення максимальної ефективності, продуктивності та якості виконання завдань та послуг [37].

Фінансові результати виступають ключовим індикатором сталості бізнес-процесів. Вони відображають здатність підприємства генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін.

Умови високої невизначеності та ризиків вимагають від підприємств не лише фіксації фінансових результатів, але й глибокого аналізу їхніх складових, ідентифікації джерел відхилень та розробки стратегій для забезпечення довгострокової стійкості.

Для розкриття сутності поняття «сталості бізнес-процесів підприємства», а також його структурної багатовимірності, доцільною є побудова структурно-логічної схеми, яка дозволяє систематизувати основні елементи сталого розвитку та відобразити їхню функціональну взаємодію в межах цілісної управлінської моделі (рис. 1.2).

Такий підхід забезпечує цілісне розуміння сталості як складного управлінського феномену, що формується на перетині економічних, соціальних, екологічних, адаптивних та інноваційних компонентів.

Крім того, схема наочно демонструє взаємозв'язки між окремими аспектами та сприяє формуванню методологічної бази для подальших досліджень у сфері стратегічного управління підприємством.

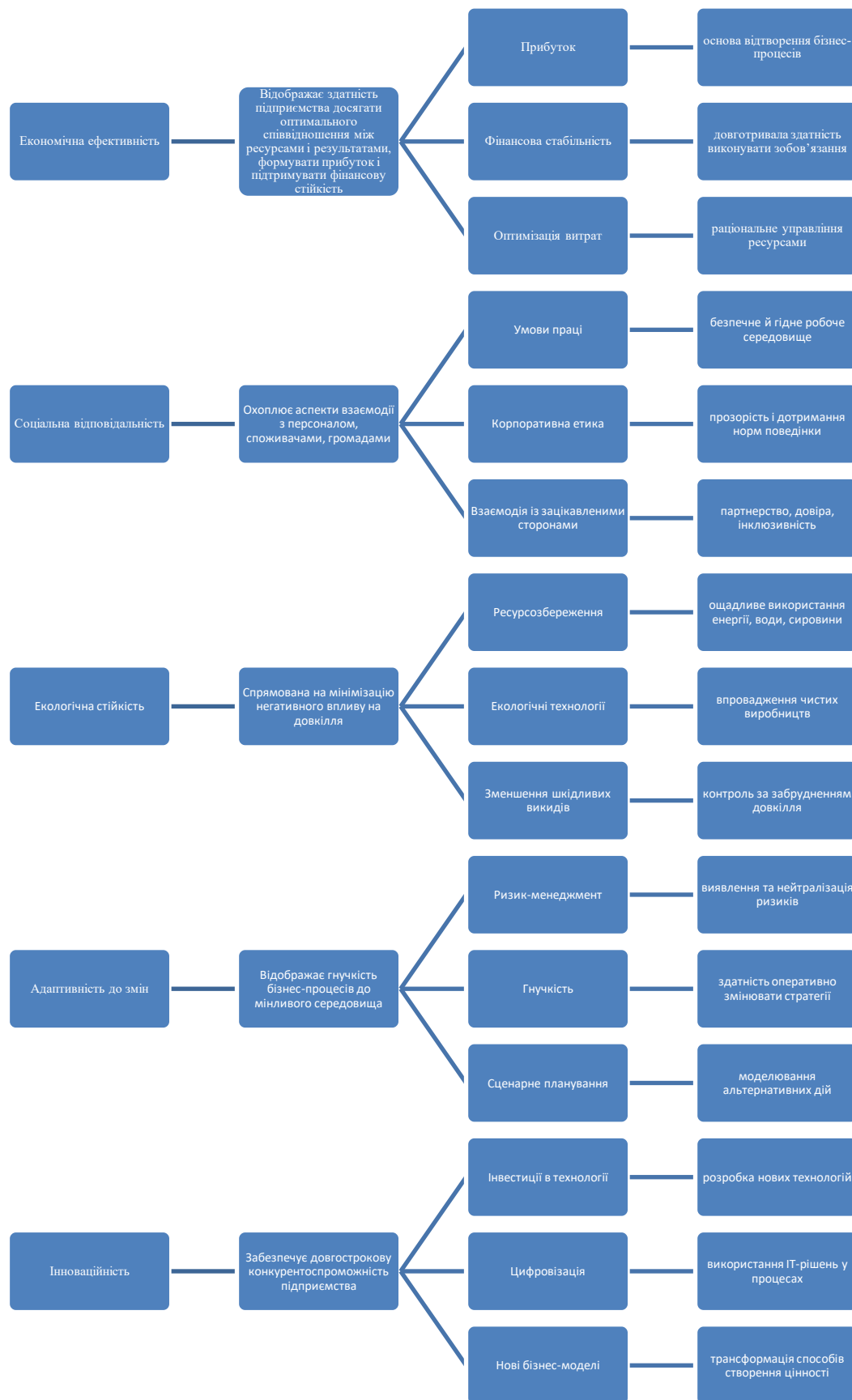


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема елементів сталості бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором

Структурно-логічна схема елементів сталості бізнес-процесів підприємства відображає системну взаємодію ключових елементів, що забезпечують довготривалу ефективність, адаптивність і відтворюваність підприємницької діяльності в умовах змінного зовнішнього середовища. Центральним елементом моделі виступає концепція сталого розвитку, яка охоплює шість взаємопов'язаних напрямів: економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну стійкість, адаптивність до змін, інноваційність та самовідтворення бізнес-процесів. Кожен з цих напрямів конкретизується через відповідні структурні компоненти. Так, економічна ефективність реалізується через забезпечення прибутку, фінансової стабільності та оптимізації витрат. Соціальна відповідальність передбачає створення належних умов праці, дотримання корпоративної етики та активну взаємодію з зацікавленими сторонами. Екологічна стійкість, у свою чергу, базується на впровадженні ресурсозберігаючих технологій, зменшенні шкідливих викидів та екологічному інжинірингу виробництва. Адаптивність до змін означає здатність підприємства оперативно реагувати на ризики, здійснювати гнучке управління та використовувати сценарне планування. Інноваційність включає інвестування в науково-дослідну діяльність, цифровізацію та формування нових бізнес-моделей. Нарешті, самовідтворення як напрям сталого розвитку передбачає стратегічне оновлення підприємства, розширення ринкових можливостей та виведення інноваційних продуктів. Такий підхід дозволяє розглядати сталий розвиток бізнес-процесів як цілісну, багаторівневу систему, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та управлінські пріоритети в єдиному векторі довгострокового успіху підприємства.

Отже, фінансові результати підприємства в умовах нової економічної реальності перетворюються з обліково-звітного показника на багаторівневу управлінську категорію, що поєднує ретроспективні оцінки ефективності та перспективні орієнтири розвитку. Їх інтерпретація потребує не лише аналізу фактичних даних, а й розгортання сценарного простору майбутніх змін, що дозволяє використовувати фінансові результати як стратегічний інструмент

підтримки управлінських рішень.

Системний характер фінансових результатів виявляється у їхній взаємозалежності з усіма бізнес-процесами підприємства. Вони акумулюють інформацію про ефективність виробництва, логістики, маркетингу, збуту, управління персоналом та витратами. Таким чином, фінансові результати постають не як локальний індикатор, а як інтегральне уособлення системної ефективності бізнес-моделі. Із зростанням ролі сталості як базової ідеї сучасного менеджменту фінансові результати дедалі частіше трактуються не лише як показник прибутковості, а як індикатор здатності підприємства до довгострокового самовідтворення. У цьому контексті відбувається перегляд традиційних облікових та інформаційних підходів, підвищується значущість релевантності, своєчасності, достовірності та аналітичної гнучкості даних.

Складність і нестабільність ринкового середовища, наявність геополітичних (зокрема наслідки повномасштабної агресії російської федерації проти України), регуляторних, інфляційних ризиків вимагають переосмислення методів оцінювання фінансових результатів. Усе більше уваги приділяється врахуванню неочевидних загроз, що чинять опосередкований вплив на прибутковість, як-от зміни валютного курсу, трансформації споживчої поведінки, доступ до фінансування.

Водночас, фінансові результати не можна розглядати як абсолютні величини. Їх інтерпретація має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, циклічності економіки, етапів життєвого циклу підприємства, а також позиціонування на ринку, що забезпечує релевантність аналітичних висновків та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

У сучасній управлінській парадигмі короткострокова прибутковість поступається місцем поняттям довгострокової стійкості. Відтак, оцінювання фінансових результатів має охоплювати ширший спектр: управління ризиками, інвестиційні цикли, екологічні обмеження, соціальні зобов'язання та корпоративну репутацію. Інтеграція нефінансових показників у систему звітності (ESG-звітність, інтегрована звітність) розширює аналітичну глибину

оцінки фінансових результатів. У такій системі прибуток фіксується не як самоціль, а як наслідок узгодженої діяльності в межах сталого розвитку підприємства. Виклики VUCA-середовища (невизначеність, складність, неоднозначність) змушують змінювати облікові орієнтири. Особливого значення набувають принципи обачності, своєчасності та превалювання економічної сутності над юридичною формою. Саме вони забезпечують адаптивність системи формування та аналізу фінансових результатів до динаміки середовища.

Формування фінансових результатів ускладнюється зовнішніми чинниками: змінами у валютному курсі, податковій політиці, політичній стабільності, рівні споживчого попиту, що вимагає постійного оновлення методів аналізу, більшої гнучкості в обліковій політиці, а також створення внутрішніх систем превентивного моніторингу. Удосконалення теорії фінансових результатів передбачає включення до обігу нових концепцій: економічної доданої вартості (EVA), граничної прибутковості, фінансових мультиплікаторів, що дозволяє більш комплексно оцінити створену підприємством вартість та її вплив на вартість бізнесу в цілому. У межах управлінського обліку фінансові результати виступають критерієм виконання бюджетів, визначення ефективності підрозділів, оптимізації витрат. У цьому контексті вони є не просто підсумком, а операційним орієнтиром для всіх центрів відповідальності. Сталий розвиток як стратегічна мета підприємства потребує не лише прибутковості, а й стабільності грошових потоків, стійкого доступу до ресурсів, довіри інвесторів – і все це базується на ґрунтовному аналізі фінансових результатів. Новітні реалії, пов'язані з геополітичними кризами, інфляцією, енергетичними ризиками, обумовлюють необхідність нових підходів до трактування й управління фінансовими результатами як ядра фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, —проведено теоретико-методичний аналіз категорії «фінансові результати підприємства», що дозволив окреслити її як ключовий об'єкт системи забезпечення сталості бізнес-процесів. Встановлено, що

фінансові результати слугують не лише підсумковим відображенням господарської діяльності підприємства, а й стратегічним індикатором його життєздатності, стійкості та здатності до розвитку в умовах невизначеності. Визначено, що трактування фінансових результатів є багатограним та залежить від обраного теоретичного підходу. У роботі систематизовано підходи до визначення цієї категорії - бухгалтерський, економічний, управлінський, інвестиційний, фінансово-аналітичний, інституційний, ризик-орієнтований та підхід сталого розвитку (CSR). Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах: від регламентного облікового результату до концептуального джерела стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Категоріально-понятійний аналіз дозволив виокремити ключові ознаки фінансових результатів як об'єкта управління - об'єктивність, релевантність, багатокomпонентність, системність, адаптивність, управлінська значущість, що створює підґрунтя для розробки комплексної методології оцінювання та формування фінансових результатів у контексті забезпечення сталості бізнес-процесів. Встановлено, що фінансові результати перебувають у постійній динамічній взаємодії з базовими елементами підприємницької системи, зокрема доходами, витратами, грошовими потоками, фінансовою стійкістю, платоспроможністю та економічною безпекою. Саме така взаємозалежність підсилює функціональну роль фінансових результатів у системі стратегічного управління. У підрозділі також обґрунтовано, що сталий бізнес-процес передбачає постійну здатність підприємства адаптуватися до змін, інвестувати в інновації, розширювати ринки збуту, зберігаючи при цьому економічну доцільність. У такому середовищі фінансові результати виступають не лише джерелом ресурсного забезпечення, а й критерієм стратегічної доцільності управлінських рішень. На основі проведеного дослідження сформовано авторське визначення категорії «фінансові результати підприємства», що відображає її інтегральну природу, управлінську багатофункціональність і значущість у контексті забезпечення сталого розвитку. Цей підхід дає змогу формалізувати взаємозв'язки між фінансовими показниками та елементами

управлінської системи підприємства. Запропоновано структурно-логічну схему елементів сталості бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє візуалізувати ключові взаємозв'язки між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю, екологічною стійкістю, інноваційністю, адаптивністю та здатністю до самовідтворення. У межах цієї моделі фінансові результати набувають ролі інтегруючого чинника, що поєднує стратегічні й операційні вектори розвитку.

1.2. Вплив ризиків на облік та аналіз фінансових результатів у забезпеченні сталості бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання ризики набувають ключового значення як фактори, що суттєво впливають на ефективність системи управління підприємством, зокрема на облік і аналіз його фінансових результатів. Усе більш нестабільне економічне середовище, зростання глобальних і локальних загроз, а також невизначеність політичних і соціальних процесів, особливо в умовах військової агресії російської федерації проти України, зумовлюють необхідність системного врахування ризиків у контексті забезпечення сталості бізнес-процесів.

Фінансові результати підприємства відображають не лише його прибутковість/збитковість, а й ефективність реалізації стратегічних та оперативних цілей. Водночас ризики здатні знижувати достовірність інформації, порушувати інформаційний потік між обліковими підсистемами та викликати викривлення у фінансовій звітності. Саме тому обґрунтування підходів до ідентифікації, оцінювання, аналізу та мінімізації ризиків є важливим напрямом підвищення ефективності управління фінансовими результатами підприємства [38].

Процеси обліку у середовищі з підвищеним рівнем ризику мають адаптуватися до змін, забезпечуючи актуальність, повноту та достовірність

інформації для прийняття управлінських рішень. Водночас аналітична система має враховувати фактори ризику при інтерпретації результатів, розробці прогнозних сценаріїв та обґрунтуванні резервів [39].

Актуальність дослідження впливу ризиків зумовлена також необхідністю підвищення адаптивності обліково-аналітичної системи до зовнішніх викликів. У періоди кризових змін особливої значущості набуває не лише фіксація фінансових результатів, але й їх переосмислення через призму ризик-орієнтованого управління. Систематизація ризиків, які впливають на формування фінансових результатів, передбачає їх класифікацію за джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні), характером впливу (прямі, опосередковані), часовим горизонтом (короткострокові, довгострокові) та масштабом впливу (локальні, системні). Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність аналізу та побудову більш надійної системи управління фінансовими результатами [40].

Загрози воєнного характеру, руйнування логістичних ланцюгів, інфляційні ризики, коливання валютного курсу, втрати активів та зміна структури споживчого попиту – це лише частина викликів, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств. З огляду на це, доцільним є перегляд традиційних облікових процедур і методів аналітичної обробки фінансових даних в умовах турбулентності. Отже, особливого значення набуває розвиток ризик-орієнтованої облікової політики, яка передбачає накопичення резервів, контрольно-аналітичних механізмів, а також процедур аудиту і моніторингу ризиків у системі внутрішнього контролю, що дозволяє не лише відображати наявні фінансові наслідки, а й попереджати майбутні втрати [41].

Крім того, ризики відіграють важливу роль у контексті забезпечення сталості бізнес-процесів. У цьому аспекті сталий розвиток підприємства передбачає не лише досягнення фінансових показників, а й здатність адаптуватися до змін, зберігати функціональну стійкість, реалізовувати довгострокові цілі навіть у несприятливих умовах.

Інформаційна функція бухгалтерського обліку має трансформуватися у напрямку розширення аналітичних можливостей, що дозволяють відслідковувати ризики в режимі реального часу, що потребує інтеграції технологій Business Intelligence, розробки ризик-індикаторів та оновлення методів аналізу фінансових результатів на засадах прогнозування та сценарного моделювання бізнес-процесів [42].

Оцінка ризиків у процесі аналізу фінансових результатів передбачає використання як кількісних, так і якісних методів. Зокрема, аналіз чутливості, сценарний аналіз, SWOT- та PEST-аналізи, а також побудова моделей дерева рішень [43], що створюють основу для вибору найбільш обґрунтованих управлінських дій та будуть розглядатися у наступних підрозділах дисертаційного дослідження.

Таким чином, ефективне управління ризиками у сфері обліку та аналізу фінансових результатів є невід'ємною складовою забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства, що вимагає синтезу теоретичних підходів, сучасних методик оцінювання та практичного впровадження ризик-менеджменту у систему корпоративного управління.

У контексті будівельної галузі, підприємства якої аналізуються у дисертаційному дослідженні, ризики мають високий ступінь впливу через довготривалість проєктного циклу, залежність від зовнішнього фінансування, регуляторних змін та природно-кліматичних факторів, що створює додаткове навантаження на управлінську систему та обумовлює потребу у стратегічному підході до управління ризиками [43].

Теоретичне підґрунтя для подальших досліджень у цій площині становить концепція інтегрованого управління ризиками (Enterprise Risk Management), яка охоплює весь спектр управлінських процесів і передбачає узгодженість дій між обліковою, аналітичною та стратегічною підсистемами підприємства [42].

Таким чином, аналіз впливу ризиків на облік і фінансовий аналіз є важливою передумовою для формування обґрунтованих рішень у сфері

забезпечення сталості бізнес-процесів, що є стратегічною метою сучасного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Ефективне управління ризиками забезпечує збільшення вартості капіталу, підвищення довіри інвесторів, зміцнення позицій на ринку, а також дає змогу суб'єкту господарювання краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що створює передумови для досягнення довгострокової сталості бізнес-процесів. У постпандемічному та воєнному середовищі значення ризиків особливо зросло. Порушення глобальних ланцюгів поставок, інфляційні хвилі, валютні коливання, фізичні загрози бізнес-інфраструктурі призвели до необхідності перегляду методик оцінки ризику, врахування мультиплікативного ефекту негативних факторів.

У фінансовому контексті ризик безпосередньо впливає на структуру витрат, обсяг доходів, ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства. Саме тому сучасна система обліку та аналізу фінансових результатів повинна бути здатною ідентифікувати, фіксувати й пояснювати ризикові аспекти діяльності.

Сталий розвиток підприємства неможливий без належного врахування ризиків на всіх рівнях ухвалення рішень. У сучасній концепції ESG (Environmental, Social, Governance) ризики стали важливим елементом оцінки довгострокової життєздатності компанії. Відповідно, ризик-менеджмент перетворюється на один з інструментів досягнення сталості [44].

Серед ключових індикаторів ризику в сучасному обліково-аналітичному середовищі виокремлюють фінансову нестабільність, зростання заборгованості, затримки у розрахунках, перевищення лімітів витрат, відхилення від бюджетних планів, порушення термінів постачання або виконання робіт. Значення ризику також проявляється в ухиленні від прозорості. У ряді випадків недооцінка або свідоме ігнорування ризиків використовується як засіб маніпуляції звітними даними, що створює загрози як для внутрішнього контролю, так і для зовнішніх стейкхолдерів [45].

Урахування ризику в системі прийняття управлінських рішень – це не лише реакція на загрози, а й інструмент стратегічного розвитку. Завдяки правильній роботі з ризиками компанії здатні виявляти нові можливості, створювати інноваційні продукти, оптимізувати процеси та формувати культуру гнучкості.

Управління фінансовими результатами підприємства в умовах нестабільного економічного середовища потребує системного врахування ризиків, що можуть вплинути на формування прибутку, витрат, рентабельності, фінансової стійкості та загальної ефективності бізнес-процесів. Одним із ключових етапів такого управління є побудова класифікаційної моделі ризиків, що дозволяє забезпечити їх ідентифікацію, оцінювання та моніторинг у межах обліково-аналітичної системи підприємства.

Класифікація ризиків у контексті управління фінансовими результатами ґрунтується на сукупності ознак, які відображають джерело походження, масштаб впливу, тривалість дії, можливість прогнозування та характер взаємозв'язку із внутрішніми бізнес-процесами підприємства. Такий підхід дозволяє структурувати ризики, формалізувати підходи до їх оцінювання та забезпечити інтеграцію в систему управління [44].

Залежно від походження ризику поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики виникають внаслідок недосконалостей у внутрішніх процесах підприємства – неефективне управління, помилки обліку, недоліки у плануванні витрат, нераціональне використання ресурсів, кадрові ризики. Зовнішні ризики, своєю чергою, зумовлені змінами у макроекономічному середовищі, податковій політиці, курсових коливаннях, інфляційних процесах, форс-мажорних ситуаціях [45].

За характером впливу на фінансові результати виділяють прямі та опосередковані ризики. Прямі впливають безпосередньо на обсяг прибутку або витрат (наприклад, зниження попиту на продукцію, підвищення собівартості), а опосередковані – через зміну умов функціонування

підприємства (наприклад, погіршення іміджу, втрати ринкової частки, скорочення доступу до інвестицій).

За ступенем імовірності реалізації розрізняють високовірогідні, маловірогідні та нейтральні ризики. Така класифікація дозволяє встановити пріоритети в управлінні та визначити необхідний рівень резервування коштів або зміни управлінських сценаріїв [45].

З огляду на тривалість дії, ризики поділяються на короткострокові (впливають протягом одного звітного періоду) та довгострокові (мають кумулятивний вплив, змінюють стратегічний вектор розвитку підприємства). Довгострокові ризики потребують особливої уваги, оскільки їх наслідки можуть бути критичними для сталості бізнесу [46].

За рівнем керованості ризики поділяються на контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані можуть бути змінені шляхом внутрішніх управлінських рішень, тоді як неконтрольовані залежать від зовнішніх умов і потребують адаптивних стратегій та резервних планів [45].

У контексті галузевої специфіки доцільно виокремити виробничі ризики (пов'язані з перебоями у постачанні сировини, збої в обладнанні, неефективність технологій), комерційні ризики (коливання попиту, втрата ринків збуту, недоброчесні контрагенти), фінансові ризики (нестабільність грошових потоків, інвестиційні втрати, податкові ризики) та організаційні ризики (неузгодженість рішень, відсутність належного контролю, дефіцит компетентного персоналу) [45].

У системі обліку особливої уваги потребують інформаційні ризики – можливість втрати або викривлення даних, а також затримки у надходженні облікової інформації, що ускладнює аналіз і може призвести до ухвалення помилкових рішень, що погіршують фінансові результати [47].

Інформаційні технології породжують нову групу ризиків – цифрові ризики, зокрема кіберзагрози, ризики витоку конфіденційної інформації, помилки алгоритмів у програмному забезпеченні, які можуть мати серйозні наслідки для обліку і звітності.

За функціональною спрямованістю виокремлюють операційні, інвестиційні, кадрові, екологічні, соціальні ризики, кожен з яких по-різному впливає на кінцевий фінансовий результат. Наприклад, кадрові ризики проявляються у зниженні продуктивності праці, зростанні витрат на навчання чи компенсації, що напряду впливають на витрати і прибутковість [48].

Згідно з критерієм джерел формування, можна також класифікувати ризики як системні (властиві усій економіці або галузі) та несистемні (специфічні для конкретного підприємства). Ухвалення рішень щодо хеджування або резервування має ґрунтуватися на визначенні саме цієї градації.

У контексті сталого розвитку важливо розглядати також екологічні та репутаційні ризики, які хоч і не завжди мають прямий вплив на звітні показники, але формують суспільну довіру, впливають на вартість капіталу та інвестиційну привабливість [49].

Для цілей аналітики доцільним є групування ризиків за зонами впливу на звітність – ризики впливу на дохід, витрати, податкові зобов'язання, резерви, зобов'язання, активи, грошові потоки, що дозволяє підвищити точність аналізу фінансових результатів і виявити приховані відхилення.

У практиці міжнародних стандартів управління ризиками (наприклад, COSO ERM Framework) також використовується класифікація за фазами реалізації – ризики ініціації, планування, виконання, контролю та закриття бізнес-процесів, що ефективно при побудові безперервного циклу контролю ризиків у межах обліково-аналітичного забезпечення [50].

На основі класифікації ризиків розробляється матриця ризиків, де для кожного типу визначається імовірність виникнення, можливий збиток, механізми реагування та відповідальні підрозділи. Такий підхід дозволяє перевести абстрактне поняття ризику у практичну площину управління.

Класифікація ризиків у контексті обліково-аналітичної діяльності представлена на схемі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація ризиків, що впливають на фінансові результати підприємства

Джерело: акумульовано автором на основі аналізу [41-50]

На основі багатовимірної класифікації ризиків сформовано матрицю, яка дозволяє конкретизувати управлінські дії в межах облікової політики будівельних підприємств. Вона враховує ймовірність реалізації ризику, можливий економічний збиток, необхідні механізми реагування та відповідальні підрозділи для кожного типу ризику – результати аналізу для будівельного сектору представлені у Додатку Е.

Враховуючи умови VUCA-середовища, критично важливо визначити, які ризики мають пріоритетне значення для стабільності обліково-аналітичної системи підприємства. Нижче представлено табл. 1.4 пріоритезації ризиків із зазначенням обґрунтування важливості та можливих дій щодо їх мінімізації або уникнення.

Таблиця 1.4

**Пріоритезація ризиків для будівельних підприємств в умовах
VUCA-середовища**

Тип ризику	Пріоритетність	Обґрунтування важливості в умовах VUCA	Можливі заходи мінімізації чи уникнення
Фінансовий ризик	Високий	Нестабільне фінансування та висока волатильність ринку вимагають фінансової стійкості	Фінансова подушка, оптимізація обігових коштів, антикризове бюджетування
Ціновий ризик	Високий	Цінові коливання будматеріалів є критичними у проектно-бюджетній сфері	Укладання довгострокових контрактів, формування резервів, аналіз ринку
Кадровий ризик	Середній	Трудова мобільність і міграція кадрів ускладнюють кадрове планування	Мотиваційні програми, внутрішнє навчання, стратегічне планування персоналу
Технологічний ризик	Середній	Технологічні збої можуть паралізувати основні процеси будівництва	Регламент техобслуговування, впровадження цифрових рішень
Регуляторний ризик	Низький	Нормативна невизначеність має менший вплив, але потребує адаптацій	Юридичне супроводження, моніторинг змін, проактивне впровадження

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [41-50]

У підсумку, багатовимірною класифікація ризиків не лише забезпечує структурований підхід до їх розуміння, а й створює підґрунтя для впровадження ефективного контролінгу та моделювання фінансових наслідків, що дозволяє своєчасно адаптувати облікову політику та аналітичні процедури до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, класифікація ризиків у контексті управління фінансовими результатами є інструментом забезпечення прозорості, керованості та прогнозованості діяльності підприємства, що особливо важливо в умовах економічної турбулентності та високої невизначеності бізнес-середовища.

VUCA-фактори формують нову логіку управління, в якій традиційні інструменти поступово втрачають ефективність, а натомість актуалізуються принципи антикрихкості, децентралізації, проактивного аналізу ризиків та інтеграції фінансових і нефінансових даних [52].

У системі управління фінансовими результатами VUCA-середовище передбачає постійне оновлення аналітичних моделей, застосування гнучких методів оцінки ефективності, інтеграцію ризик-менеджменту в процес планування прибутку. Облік має враховувати не лише факт господарської операції, але й можливі варіанти розвитку подій, що з нею пов'язані [53]. У цих умовах рішення базуються не лише на ретроспективному аналізі, а й на прогнозно-аналітичних платформах, які використовують методи Data Science, штучного інтелекту, цифрового моделювання. Підприємства, які інвестують у такі інструменти, здобувають конкурентну перевагу в адаптації до VUCA-викликів.

Значення VUCA-середовища для облікової функції полягає у трансформації її ролі – від фіксації до передбачення, що означає, що бухгалтерська та фінансова звітність має формуватися на основі принципів гнучкості, адаптивності, відкритості до змін. Операційна інформація повинна бути релевантною не лише на момент складання, а й у перспективі прийняття рішень в умовах невизначеності [54].

Парадигма сталого розвитку у VUCA-реальності вимагає розуміння ризиків не як винятку, а як постійного супроводу господарської діяльності. У цьому сенсі сталий розвиток – це не стабільність як така, а здатність функціонувати ефективно, незважаючи на дестабілізуючі фактори [55].

Для досягнення фінансової стійкості у VUCA-умовах підприємство повинно розробляти багатосценарні моделі управління фінансовими результатами, створювати адаптивні системи бюджетування, застосовувати КРІ з урахуванням імовірнісних сценаріїв розвитку подій. Управлінці нового покоління мають не просто враховувати VUCA-фактори, а й формувати культуру управлінської гнучкості, швидкого реагування, динамічного стратегічного мислення, що змінює вимоги до компетенцій: перевага надається здатності працювати з невизначеністю, керувати ризиками, використовувати інтелектуальні аналітичні системи [56]. Таким чином, VUCA-фактори формують нову константу управлінських реалій, що вимагає перегляду підходів до фінансового менеджменту, планування, обліку та аналізу результатів. Структуризація VUCA-факторів представлена на рис. 1.4.

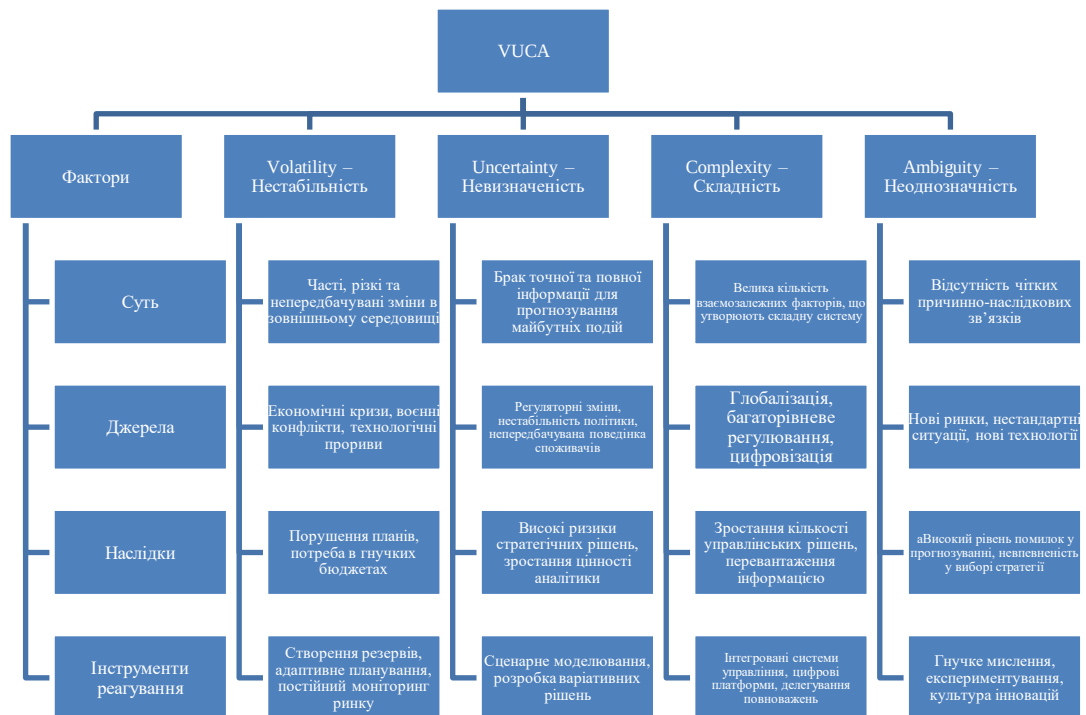


Рис. 1.4. Характеристика VUCA-середовища: складові, наслідки та інструменти управлінського реагування

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [53-55]

Фінансові результати є інтегральним показником діяльності підприємства, який синтезує ефективність використання ресурсів, ринкову активність, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У контексті сучасної економіки, що характеризується високим ступенем нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA), фінансові результати стають надзвичайно вразливими до ризикових впливів різної природи.

Чутливість фінансових результатів означає рівень зміни прибутковості підприємства внаслідок впливу ризиків. Залежно від масштабу і характеру ризику, ці зміни можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий характер. При цьому важливо розуміти, що не кожен ризик має однаковий рівень впливу – деякі з них призводять до незначних коливань, інші – до радикального зниження прибутку або навіть до фінансової кризи [56].

Серед основних груп ризиків, що зумовлюють чутливість фінансових результатів, слід виділити: ринкові, цінові, курсові, операційні, інституційні, інвестиційні, а також репутаційні ризики. Їх сукупний вплив формує специфіку реакції фінансових показників на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища. Один із найпоширеніших каналів впливу ризиків – доходна частина підприємства. Зниження обсягів продажів, падіння цін, втрата ключових клієнтів або порушення ланцюгів постачання безпосередньо зменшують виручку, що автоматично скорочує прибуток. Не менш чутливою є витратна частина: зростання вартості ресурсів, тарифів, податкових зобов'язань або адміністративних витрат погіршує рентабельність. У цьому випадку фінансовий результат реагує як на зміни зовнішніх умов, так і на неефективність внутрішніх бізнес-процесів [57].

Особливу небезпеку становлять валютні ризики, особливо в економіках із нестабільним валютним курсом. Курсові коливання можуть призвести до девальваційних втрат, що впливають як на доходи (при експорті), так і на витрати (при імпорті чи обслуговуванні валютних зобов'язань) [58].

Фінансовий результат також залежить від податкових змін –

запровадження нових ставок, зміна умов амортизації, застосування санкцій тощо. Податкові ризики мають як прямий, так і опосередкований вплив на формування прибутку, зокрема через зміни в обліковій політиці підприємства [57].

Суттєву роль відіграє часовий фактор. Чим довший цикл виробництва чи реалізації, тим вища ймовірність того, що ризикові впливи змінять параметри початкових розрахунків, бюджетів, контрактних умов. В умовах затяжного будівництва, наприклад, зміна цін на будматеріали або енергоносії безпосередньо впливає на остаточний фінансовий результат [58].

Капіталовкладення є ще однією зоною підвищеної чутливості. Інвестиційні проекти часто базуються на прогнозах, які в умовах ризику можуть не реалізуватися, призводячи до відтермінування прибутку або збитків. Високий рівень невизначеності знижує інвестиційну привабливість підприємства та впливає на його вартість [59].

Зростання чутливості фінансових результатів до ризиків вимагає перегляду підходів до бюджетування та управлінського обліку. Орієнтація на статичні показники втрачає актуальність, натомість все більше значення набуває сценарне планування, аналіз чутливості, моделювання гіпотетичних ситуацій. У цьому контексті важливо враховувати асиметрію впливу ризиків: навіть невеликий негативний вплив на один із показників (наприклад, затримка оплати від контрагента) може призвести до касового розриву, втрати можливості обслуговування боргу, падіння платоспроможності.

Фінансові результати підприємств також залежать від репутаційного капіталу, який легко втратити через одну кризову ситуацію. Зменшення довіри з боку інвесторів, банків або клієнтів здатне зруйнувати фінансову стабільність навіть у прибуткових компаніях [60].

Оцінювання чутливості передбачає використання спеціальних коефіцієнтів, зокрема коефіцієнта фінансового левериджу, мультиплікатора операційного ризику, індексу зміни прибутковості при зміні витрат чи доходів, що дозволяє кількісно оцінити, наскільки фінансовий результат залежить від

конкретного чинника ризику. У практиці сучасного бізнесу дедалі частіше застосовується матричний підхід до управління ризиками, де кожному фактору присвоюється коефіцієнт чутливості, що дозволяє ранжувати ризики за їх потенційним впливом на кінцевий результат.

Інформаційна система підприємства має бути адаптована до моніторингу ризикових впливів у режимі реального часу. Інтеграція ризик-менеджменту в ERP-системи, облікові модулі та аналітичні панелі дозволяє мінімізувати часові лаги між подією та реакцією на неї. Урахування чутливості фінансових результатів до ризиків також повинно стати частиною облікової політики підприємства, що стосується, зокрема, створення резервів, вибору ставки дисконтування, перегляду принципів визнання доходів і витрат. Таким чином, чутливість фінансових результатів до ризиків є ключовим фактором, що визначає ефективність системи управління підприємством. Вона формує потребу у гнучких, адаптивних механізмах планування, обліку, аналізу та контролю, які дозволяють реагувати на ризикові виклики не постфактум, а в режимі проактивного управління.

У контексті зростаючої ролі ризиків у формуванні фінансових результатів особливої уваги набуває адаптація системи управлінського обліку до нових умов. Аналіз чутливості, сценарне планування та інші аналітичні інструменти можуть забезпечити належний рівень реагування лише за умови, що облікова політика підприємства передбачає гнучкі, адаптивні та ризик-орієнтовані механізми. У зв'язку з цим актуальним стає формування підходів до розробки ризик-орієнтованої облікової політики, яка здатна забезпечити баланс між достовірністю інформації, своєчасністю управлінських рішень та мінімізацією потенційних втрат.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та турбулентності бізнес-середовища, традиційні підходи до формування облікової політики потребують суттєвого переосмислення. Зокрема, зростає необхідність переходу від статичних, нормативно орієнтованих моделей обліку до ризик-орієнтованої облікової

політики, яка б враховувала змінність зовнішніх та внутрішніх факторів і забезпечувала стійкість фінансової системи підприємства до непередбачуваних впливів [61].

Ризик-орієнтована облікова політика — це динамічна система принципів, методичних підходів, аналітичних інструментів, процедур та цифрово підтриманих управлінських рішень, що забезпечує інтеграцію обліку із системою ризик-менеджменту, стратегічного планування, контролінгу та аудиту з метою підвищення стійкості підприємства в умовах VUCA-середовища. Вона передбачає не лише фіксацію господарських операцій з урахуванням потенційних ризиків, а й реалізацію превентивної аналітики, сценарного моделювання та цифрового моніторингу впливу ризиків на фінансові результати. Ключовою ознакою політики є модульність, параметризація та адаптивність, що дає змогу переглядати окремі положення політики відповідно до змін у регуляторному полі, ринковій ситуації чи внутрішніх пріоритетах. Ризик-орієнтована політика забезпечує системну ідентифікацію, оцінку і трансформацію ризиків у рамках облікових процедур та створення прозорого інформаційного середовища для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [62].

Таким чином, ризик-орієнтована облікова політика виступає не просто як регламентуючий документ, а як керований інструмент стратегічної адаптації, що трансформує систему обліку з функції реєстрації у функцію проактивного управління ризиками, результатами та ресурсами підприємства. Оскільки автор має своє бачення специфічних характеристик ризик-орієнтованої облікової політики, доцільно провести порівняння та визначити відмінності від вже існуючих підходів (табл. 1.5).

Запропонований автором ризик-орієнтований підхід до формування облікової політики принципово відрізняється від традиційного нормативно-стабільного підходу, що наразі домінує у практиці підприємств. Якщо чинна система орієнтована переважно на регламентування стандартних процедур та мінімізацію порушень облікових норм, то авторська модель акцентує увагу на

адаптивності, аналітичності та інтеграції облікових процедур із системою управління ризиками. Ключовою відмінністю є перехід від фіксованої до динамічної облікової політики, яка передбачає оперативне реагування на ризики зниження прибутковості, інфляційні виклики, зміни в податковому полі, неплатоспроможність контрагентів тощо. Така політика ґрунтується на постійному моніторингу релевантності облікових положень, сценарному плануванні, KPI-аналізі та цифровому аудиту регламентів.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз специфічних характеристик ризик-орієнтованої облікової політики

Ознака	Традиційна облікова політика	Ризик-орієнтована облікова політика	Ключові відмінності
1	2	3	4
Гнучкість	Фіксовані підходи до обліку, зміни рідкісні	Динамічна адаптація до змін ризикового профілю підприємства	Замість жорсткої фіксації – механізм адаптивного реагування
Деталізація	Встановлюються загальні правила на рівні методів та оцінок	Передбачає деталізацію по типах ризиків, сценаріях, об'єктах обліку	Замість формального підходу – конкретизовані механізми реагування
Аналітичність	Обмежене використання облікової інформації для аналітики	Інтегрується з KPI, прогнозуванням, ризик-картами	Збільшення інформаційної насиченості та управлінської цінності
Адаптивність	Орієнтація на стабільність і нормативну відповідність	Періодичний перегляд у відповідь на ризики, зовнішні виклики	Спроможність до трансформації політики у короткі строки
Управління ризиками	Відсутній прямий зв'язок між ризиками та обліковими процедурами	Облік інтегрується з ризик-менеджментом, впроваджуються резерви, тригери змін	Замість реактивності – проактивне ризик-орієнтоване управління

Джерело: сформовано автором на основі [61-62]

Практичні переваги впровадження ризик-орієнтованого підходу для підприємств полягають у наступному:

- підвищення точності облікових оцінок, що дозволяє мінімізувати викривлення фінансових результатів у періоди нестабільності.

- скорочення часу на прийняття управлінських рішень завдяки інтеграції обліку з аналітичними інструментами (дашборди, ризик-профілі, цифрові

сигнали).

- підвищення прозорості та довіри до облікової системи, що важливо як для внутрішнього управління, так і для зовнішніх користувачів інформації (аудиторів, кредиторів, інвесторів).

- готовність до змін у зовнішньому середовищі без необхідності повної перебудови облікової системи: завдяки модульності та параметризації облікові положення можна оновлювати поетапно.

- зниження ризиків втрати прибутковості, оскільки облікова політика стає інструментом не лише фіксації фактів, а й управління причинами фінансових відхилень.

Таким чином, авторський підхід пропонує нову парадигму облікової політики як живої, адаптивної системи управління ризиками фінансової ефективності, що значно розширює її функціональне призначення та стратегічну роль на підприємствах в умовах VUCA-середовища.

Враховуючи введення у дослідження поняття «проактивності» доцільно охарактеризувати його в аспекті аналітичних процесів. Аналітична проактивність – це системна властивість обліково-аналітичної функції підприємства, що виявляється у її здатності випереджати ризики, передбачати зміни середовища та ініціювати управлінські рішення до моменту виникнення критичних відхилень, яка реалізується шляхом інтеграції облікових даних, прогнозних моделей, індикаторів ризиків та цифрових інструментів аналітики у єдину платформу прийняття рішень, орієнтовану на майбутні сценарії розвитку подій.

З погляду обліку та аналізу, аналітична проактивність полягає у фіксації фактів та формуванні висновків за підсумками звітного періоду, а також у здатності вчасно виявити слабкі сигнали ризику, сформулювати альтернативні сценарії розвитку подій, спрогнозувати вплив певних рішень на фінансові результати й запропонувати своєчасні заходи реагування ще до настання небажаних наслідків.

Отже, для забезпечення релевантності подальшого дослідження важливо

визначити концептуальні засади таких понять, як аналітична проактивність, інформаційна адаптивність та облікова гнучкість, що використовуватимуться в подальшому дослідженні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Концептуальні засади теоретичного підґрунтя аналітичних та
облікових процесів**

Категорія	Сутність	Засоби реалізації	Очікуваний ефект
Інформаційна адаптивність	Гнучке оновлення, трансформація, інтеграція облікових даних відповідно до змін у середовищі	ERP-системи, BI-аналітика, інтегровані звіти	Скорочення часу на прийняття рішень, підвищення швидкості реакції на зміни
Аналітична проактивність	Виявлення відхилень, прогнозування KPI, моделювання сценаріїв розвитку подій	KPI-моніторинг, аналітичні панелі, сценарний аналіз	Мінімізація втрат, забезпечення стратегічної стійкості підприємства
Облікова гнучкість	Варіативність методів оцінки, гнучкість політик визнання доходів/витрат, адаптація процедур	Альтернативні методи оцінки, формування резервів, адаптивні політики	Зниження чутливості до VUCA-викликів, підвищення релевантності облікової інформації

Джерело: сформовано автором на основі [61-62]

Узагальнення запропонованих категорій дозволяє сформувати нове бачення облікової політики як динамічного інструмента управління, а не суто регламентованого документа. Новизна підходу полягає в розмежуванні функціональних складових, що забезпечують стабільність та результативність облікових рішень в умовах VUCA-середовища. Інформаційна адаптивність інтерпретується не лише як технічна можливість оновлення облікових даних, а як здатність системи інтегрувати зовнішні та внутрішні потоки даних у режимі реального часу для пришвидшення управлінських рішень. Аналітична проактивність визначена як компонент, що виходить за межі традиційного фінансового аналізу, включаючи механізми раннього виявлення ризиків, побудову сценаріїв, KPI-моніторинг і формування дашбордів для візуалізації рішень. Облікова гнучкість отримує нове трактування як варіативність не лише

методів оцінки активів і зобов'язань, але й логіки облікових процесів з урахуванням контекстних ризиків та стратегічних цілей підприємства.

У дисертаційному дослідженні зазначені категорії виступають методичною основою для розробки концептуальної моделі облікової політики в умовах невизначеності. Їх включення у структуру наукового апарату дозволяє забезпечити наступні завдання. По-перше, формалізувати критерії оцінювання ефективності облікової політики, по-друге, забезпечити адаптацію політики до змінного середовища, а, по-третє, створити систему управлінської підтримки облікових рішень, що інтегрує аналітичні, інформаційні та організаційні інструменти.

На відміну від класичної облікової політики, яка орієнтується переважно на відповідність нормативним вимогам та забезпечення однорідності обліку, ризик-орієнтований підхід передбачає антиципативний (проактивний) характер, коли інформація фіксується не лише постфактум, а й використовується для прогнозування можливих змін та побудови моделей майбутніх сценаріїв.

Одним з основних елементів ризик-орієнтованої політики є формування резервів під ймовірні втрати – як за дебіторською заборгованістю, так і за можливими витратами майбутніх періодів. Важливу роль відіграє й облік умовних активів і зобов'язань, які не мають чіткої юридичної визначеності, але можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства [63].

Ключовим змістовим компонентом політики є вибір методів оцінки активів та зобов'язань із врахуванням ризиків. Так, замість історичної вартості доцільно застосовувати справедливую, дисконтовану або відновлювальну вартість, що дає змогу точніше відображати економічну реальність. Іншою важливою складовою є визначення порядку відображення фінансових інструментів з урахуванням ринкових ризиків – курсових, процентних, кредитних. Підприємства, які активно використовують фінансові деривативи, мають закріпити в обліковій політиці процедури хеджування та переоцінки таких інструментів. Ризик-орієнтована облікова політика також передбачає

динамічність і адаптивність – її перегляд повинен здійснюватися не лише при зміні законодавства, а й у відповідь на суттєві зміни в зовнішньому середовищі або внутрішній структурі підприємства [64].

Змістовна частина такої політики повинна включати матрицю ризиків, пов'язаних з обліковими статтями, із зазначенням ступеня їх імовірності та потенційного фінансового ефекту. На основі цієї матриці формуються обґрунтовані рішення щодо облікових методів і процедур. Доцільним є також запровадження механізмів внутрішнього аудиту ризиків облікової політики, що передбачають регулярну перевірку правильності, повноти та релевантності інформації в контексті ризикових чинників, що дозволяє своєчасно виявляти викривлення і адаптувати методи до реальних умов [65-65].

Реалізація ризик-орієнтованої політики потребує високої кваліфікації персоналу, постійного навчання, підвищення обізнаності працівників щодо впливу ризиків на облікові показники і фінансові результати. Таким чином, ризик-орієнтована облікова політика є стратегічним інструментом забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності. Її ефективне впровадження дозволяє знизити ризик помилок у звітності, підвищити релевантність облікової інформації та забезпечити дієве управління фінансовими результатами на всіх рівнях.

У системі ризик-орієнтованої облікової політики важливим елементом є формування ризик-профілю облікових статей, що передбачає ідентифікацію, оцінку та систематизацію ризиків, пов'язаних з конкретними елементами фінансової звітності. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити достовірність облікової інформації, але й трансформувати її у стратегічний інструмент управління. Ризик-профіль облікових статей відображає ступінь їх вразливості до внутрішніх та зовнішніх ризиків, що впливають на точність, своєчасність та повноту облікових даних. Умовно його можна визначити як характеристику ймовірних викривлень або втрат, які можуть виникнути внаслідок несприятливих подій чи факторів [66].

Процес формування ризик-профілю починається з ідентифікації

облікових статей, що мають найбільше значення для фінансових результатів підприємства: доходи, витрати, дебіторська та кредиторська заборгованість, запаси, грошові кошти, основні засоби, фінансові зобов'язання тощо. Для кожної облікової статті здійснюється аналіз джерел ризику. Наприклад, для дебіторської заборгованості це може бути ризик неплатоспроможності контрагентів, для запасів – ризик знецінення, для грошових коштів – ризик валютних коливань чи шахрайських дій. Наступним етапом є кількісна або якісна оцінка імовірності настання ризикової події та її потенційного фінансового ефекту, що дозволяє розподілити облікові статті за рівнем ризику: високий, середній, низький. Для зручності аналізу формується матриця ризик-профілю облікових статей, у якій зазначаються: назва статті, джерело ризику, імовірність виникнення, фінансові наслідки, ризик-рейтинг, запропоновані заходи реагування (резервування, страхування, контрольні процедури тощо) [67].

Одним із ключових індикаторів ризику є мінливість оцінки облікової статті: чим вища залежність вартості активу або зобов'язання від ринкових, валютних, податкових змін - тим вищим є її ризик-профіль. Особливу увагу слід приділяти суб'єктивним обліковим оцінкам – амортизація, резерви, знецінення активів, відстрочені податкові активи. Вони мають високий ризик викривлення через різні припущення та допущення, які використовуються при їх формуванні. У межах ризик-профілю також враховуються регуляторні ризики, пов'язані із зміною законодавства, бухгалтерських стандартів або податкових вимог, які можуть вплинути на порядок відображення або визнання статей у звітності. Ризик-профіль формує основу для визначення пріоритетів внутрішнього аудиту, посилення контролю за уразливими статтями [66].

Важливою є також часова чутливість облікових статей, тобто їх здатність швидко реагувати на зміни середовища. Підприємства, що діють у динамічному середовищі (наприклад, будівництво, ІТ, агросектор), повинні формувати ризик-профіль у розрізі підрозділів, видів діяльності або окремих проєктів, що дозволяє враховувати специфіку ризиків. Періодичний перегляд

ризик-профілю облікових статей забезпечує актуальність управлінських рішень і своєчасне оновлення облікової політики. Рекомендується здійснювати ревізію принаймні раз на рік або після суттєвих змін у середовищі. Ризик-профіль також є основою для автоматизації ризик-контролю в системах ERP/BI, де для кожної облікової статті встановлені цифрові індикатори ризику та алгоритми попередження [67].

Таким чином, формування ризик-профілю облікових статей є базовим інструментом реалізації ризик-орієнтованого підходу до обліку, який дозволяє зміцнити управлінську стійкість підприємства, підвищити надійність звітності та підтримати стратегічну адаптивність бізнесу. Запропонована у дослідженні матриця ризик-профілю облікових статей представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Матриця ризик-профілю облікових статей

Облікова стаття	Основні джерела ризику	Імовірність ризику *	Фінансові наслідки	Загальний рівень ризику	Заходи реагування
Дебіторська заборгованість	Неплатоспроможність контрагентів	Висока (>60%)	Високі	Критичний	Резервування сумнівних боргів, кредитний контроль
Запаси	Знецінення, псування, нестача	Середня (30–60%)	Середні	Помірний	Регулярна інвентаризація, страхування
Основні засоби	Зношування, пошкодження, недооцінка	Низька (<30%)	Середні	Помірний	Переоцінка, амортизаційна політика
Грошові кошти	Крадіжки, шахрайство, валютні коливання	Середня (30–60%)	Високі	Суттєвий	Контроль доступу, диверсифікація валют
Доходи	Зниження попиту, форс-мажор	Висока (>60%)	Високі	Критичний	Сценарне планування, резервування
Фінансові зобов'язання	Колівання ставок, валютний ризик	Середня (30–60%)	Середні	Помірний	Хеджування, укладання фіксованих контрактів
*Порогові значення імовірності ризику: • Низька – менше 30% • Середня – 30–60% • Висока – понад 60%					

Джерело: розроблено автором на основі [65-67]

Приклади організаційного та методичного впровадження ризик-профілю облікових статей для підприємств будівельного сектору представлено в Додатку Ж.

Матриця ризик-профілю облікових статей наочно демонструє, що рівень ризикованості різних компонентів фінансової звітності суттєво варіюється залежно від природи активів, характеру господарських операцій та впливу зовнішнього середовища. Найбільш уразливими до ризиків виявилися дебіторська заборгованість, доходи та грошові кошти, що обумовлює необхідність підвищеної уваги до контролю за своєчасністю платежів, достовірністю обліку та безпекою фінансових операцій. У середньому сегменті ризику опинилися запаси, фінансові зобов'язання та основні засоби, де ризикові впливи менш інтенсивні, проте все ж потребують періодичного моніторингу та оновлення облікових оцінок. Таким чином, побудова та використання ризик-профілю облікових статей дає змогу перейти від пасивного фіксування фактів до активного управління ризиками у сфері обліку, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, мінімізацію потенційних втрат і посилення адаптивності фінансової системи підприємства до викликів сучасного середовища. Також доцільно звернутися до питання впливу ризиків на аналітичні процеси, що представлено в табл. 1.8

Таблиця 1.8

Методичні орієнтири адаптації фінансового аналізу до різних типів ризику

Тип ризику	Вплив на аналітичні процедури	Адаптація методів аналізу	Необхідні уточнення у висновках
1	2	3	4
Ціновий ризик	Спотворення структури собівартості та прибутковості	Індексна корекція, порівняльний аналіз	Вказівка на нестабільність витрат
Кредитний ризик	Заниження ймовірності втрат за дебіторською заборгованістю	Оцінка резервів, аналіз коефіцієнта покриття	Посилення акценту на платоспроможності контрагентів
Ліквідний ризик	Неточність у прогнозах платоспроможності	Аналіз грошових потоків, ліквідності	Уточнення щодо часу надходження коштів
Операційний ризик	Вплив на рентабельність та обсяг реалізації	Аналіз відхилень, причинно-наслідковий аналіз	Рекомендації щодо управлінської ефективності

1	2	3	4
Регуляторний ризик	Можливість недооцінки майбутніх зобов'язань	Сценарний аналіз, оцінка забезпечень	Врахування можливих змін законодавства
Валютний ризик	Коливання у статтях доходів та витрат	Перерахунок валютної виручки, хедж-аналіз	Уточнення про валютну чутливість
Кліматичний ризик	Зміна сезонності або виробничих витрат	Трендовий аналіз, сценарне планування	Попередження про непередбачуваність факторів

Джерело: сформовано автором на основі [61]

У ході дослідження було здійснено систематизацію основних типів ризиків, які впливають на процес фінансово-економічного аналізу підприємства. Побудована таблиця дозволила виокремити зв'язок між характером ризику та змінами у методології аналітичних процедур, а також окреслити необхідні уточнення, які слід враховувати при формулюванні аналітичних висновків.

На основі проведеного аналізу встановлено наступне. Кожен тип ризику має специфічний вплив на ті чи інші аналітичні індикатори – зокрема, ціновий ризик спотворює структуру собівартості, кредитний ризик знижує точність оцінки дебіторської заборгованості, а валютний ризик викликає потребу у перерахунку статей доходів і витрат. Адаптація методів аналізу до ризикових чинників є необхідною умовою об'єктивності аналітичної інформації. Наприклад, при підвищеному кредитному ризику доцільно застосовувати аналіз резервів та показників платоспроможності контрагентів, а за умов регуляторної турбулентності – проводити сценарні оцінки забезпечень. Результати аналізу свідчать про необхідність розширення класичного інструментарію фінансового аналізу через включення елементів ризик-аналізу, таких як трендовий аналіз, сценарне планування, аналіз чутливості, хедж-аналіз тощо.

У практичній діяльності підприємств, зокрема будівельного сектору, результати даного аналізу можуть бути використані для виконання наступних задач:

- удосконалення управлінської аналітики при прийнятті фінансових рішень;
- коригування облікової політики з урахуванням актуального ризикового середовища;
- розробки механізмів внутрішнього контролю;
- складання більш адаптивних прогнозів доходів, витрат і ліквідності;
- підвищення обґрунтованості управлінських висновків у періоди високої невизначеності.

Таким чином, впровадження ризик-орієнтованого підходу до аналізу фінансової звітності дозволяє не лише зменшити ризик управлінських помилок, а й суттєво підвищити якість управління підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища. Цей підхід особливо актуальний для підприємств, що функціонують у VUCA-середовищі, де адаптивність та швидке реагування на ризики визначають стійкість бізнес-моделі.

У сучасній парадигмі фінансового управління та обліку зростає потреба не лише в ідентифікації та оцінюванні ризиків, а й у належному їх документуванні у складі фінансової звітності. Такий підхід зумовлений як вимогами міжнародних стандартів обліку, так і зростаючими очікуваннями з боку інвесторів, кредиторів, контролюючих органів і суспільства в цілому. Документування ризиків виступає важливим інструментом підвищення прозорості, надійності та достовірності фінансової інформації. Сутність документування ризиків полягає у відображенні потенційних або наявних загроз у складі фінансових звітів, пояснювальних приміток, аудиторських висновків, внутрішніх звітів менеджменту та супровідної документації. Відповідно до вимог МСФЗ, підприємства зобов'язані розкривати інформацію про суттєві ризики, що можуть вплинути на їх фінансовий стан, результати діяльності або грошові потоки.

Найбільш поширеною формою документування ризиків є розкриття умовних активів і зобов'язань (відповідно до МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи»). До таких належать юридичні спори, фінансові

гарантії, податкові перевірки, зобов'язання з невизначеним обсягом або строками реалізації [68].

Іншим важливим напрямом є розкриття політик і припущень, пов'язаних з оцінками, що супроводжуються суттєвими невизначеностями. Приклади включають методи оцінки справедливої вартості, строки корисного використання основних засобів, ставки дисконту для резервів, потенційне знецінення активів тощо. Підприємства повинні описувати характер і масштаби фінансових ризиків, таких як кредитний, ліквідний, ринковий, валютний, процентний, відповідно до МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації». При цьому надається як якісна, так і кількісна інформація: експозиції ризиків, політика управління, заходи мінімізації [69].

Окрему увагу слід приділити розкриттю ризиків у консолідованій фінансовій звітності, де важливо відобразити вплив дочірніх, асоційованих та спільних підприємств на ризиковий профіль групи. Це особливо актуально для багаторівневих холдингових структур, у яких ризики можуть виникати на рівні окремих юридичних осіб, але транслюватися на рівень материнської компанії. Розкриття ризиків у звітності має бути репрезентативним і відповідати критерію суттєвості, надаючи користувачам повну і зрозумілу картину про ризики, які можуть істотно вплинути на фінансове становище та результати діяльності підприємства.

У звітності публічних компаній усе частіше застосовується практика створення окремих розділів «Risk Overview» або «Ключові ризики», які включаються до звітів про управління або нефінансової (ESG) звітності. Це дозволяє формувати цілісне уявлення про ризикове середовище підприємства та ступінь його готовності до реагування на виклики.

Документування ризиків, у свою чергу, є внутрішнім процесом, що передбачає фіксацію, класифікацію та супровід ризикових подій у межах системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Це включає ведення реєстрів ризиків, аудит-досьє, політик управління ризиками, документацію щодо резервів, забезпечень і гарантійних зобов'язань. Документування є

необхідною передумовою для подальшого обґрунтованого розкриття інформації у фінансовій звітності згідно з вимогами МСФЗ. Особливе значення має перевірка відповідності розкритої інформації за допомогою внутрішнього і зовнішнього аудиту, які оцінюють не лише повноту розкриття ризиків, а й належність їх документування. Неналежна фіксація ризиків у внутрішній системі контролю може призвести до модифікації аудиторського висновку або до санкцій з боку регуляторних органів. Документування ризиків також включає прогностичний компонент, особливо коли йдеться про потенційні впливи змін зовнішнього середовища (регуляторні ініціативи, ринкові коливання, ESG-фактори тощо). У цьому контексті важливо забезпечити узгодженість між управлінською, податковою та фінансовою звітністю для уникнення суперечливих інтерпретацій. Цифрові інструменти управління ризиками, зокрема модулі в ERP-системах, суттєво підвищують ефективність процесу документування: вони фіксують ризикові події, автоматично генерують повідомлення про потенційні відхилення, зберігають історію рішень. Важливо зазначити, що документування ризиків не повинно перетворюватися на надмірний бюрократичний процес. Оптимальний підхід полягає у дотриманні принципу суттєвості: документуються та розкриваються лише ті ризики, які мають значний вплив на прийняття рішень користувачами звітності. У межах концепції ESG-звітності (екологічні, соціальні та управлінські фактори) документування і розкриття ризиків виходить за межі фінансових показників і охоплює нефінансові ризики, пов'язані з кліматом, трудовими відносинами, дотриманням етики тощо.

Таким чином, розкриття ризиків у фінансовій звітності є обов'язком підприємства відповідно до МСФЗ, тоді як документування ризиків – управлінський інструмент внутрішнього контролю, що забезпечує достовірність та повноту. У дослідженні систематизовано у табл. 1.9 основні вимоги до розкриття ризиків відповідно до положень МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» та МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» [68–69].

Вимоги до ризиків згідно з МСФЗ 7 та МСБО 37

Стандарт	Основні вимоги до документування ризиків	Практичні аспекти впровадження
МСФЗ 7	Розкриття інформації про ризики, пов'язані з фінансовими інструментами (кредитний, ринковий, валютний, ліквідності)	Формування текстових пояснень у примітках до звітності; складання таблиць з експозицією ризиків
МСФЗ 7	Кількісна інформація про вплив ризиків на фінансовий стан	Розрахунок VaR, чутливості до валютних змін, таблиці строків погашення зобов'язань
МСФЗ 7	Політика управління ризиками та її зміни протягом періоду	Опис у розділі приміток щодо внутрішніх процедур ризик-менеджменту
МСБО 37	Розкриття забезпечень: сутність, призначення, очікуваний строк виконання, оцінка	Створення резервів з відповідним обґрунтуванням; опис подій, які зумовили їх формування
МСБО 37	Умовні зобов'язання: наявність, оцінка ймовірності, фінансові наслідки	Відображення у тексті приміток без визнання у балансі, якщо ймовірність реалізації <50%
МСБО 37	Умовні активи: розкриття лише якщо надходження є імовірним	Вказується в примітках, без впливу на звіт про фінансовий стан до моменту реалізації

Джерело: сформовано на основі [68-69]

Таблиця може бути використана для внутрішнього аудиту, підготовки приміток до звітності або оцінювання відповідності облікової політики до міжнародних стандартів.

Узагальнюючи результати аналізу взаємозв'язку між ризиками, фінансовими результатами та сталим розвитком, доцільно виокремити кілька ключових положень, які мають як теоретичне, так і прикладне значення для сучасної економічної науки та практики управління.

По-перше, доведено, що фінансові результати виступають не лише підсумковим індикатором ефективності господарської діяльності, а й чутливим відображенням динаміки ризиків, що супроводжують функціонування підприємства. Їх коливання є маркером адаптивності або вразливості бізнес-моделі.

По-друге, встановлено, що нереалізовані можливості підприємства у ризик-середовищі мають розглядатися як форма прихованих втрат, зокрема у

вигляді недоотриманого прибутку, що вимагає перегляду традиційних підходів до обліку фінансових результатів і ширшого застосування превентивного аналізу.

По-третє, аналітичне забезпечення прийняття рішень в умовах невизначеності потребує не лише інструментів оцінки поточних показників, а й моделей, які враховують сценарії розвитку подій, ймовірнісні оцінки та кумулятивні ефекти ризиків. Такий підхід дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення в рамках концепції сталого розвитку.

Важливим теоретико-методичним значенням підходу є посилення інтеграції між фінансово-аналітичною та стратегічною підсистемами управління, що дозволяє не лише фіксувати наслідки ризиків, а й формувати проактивні управлінські дії на рівні всієї організаційної системи.

У цілому, результати підрозділу створюють ґрунт для подальших досліджень у напрямку формування системи ризик-орієнтованого фінансового управління, здатної забезпечити не лише ефективність у короткостроковій перспективі, а й стратегічну сталість розвитку підприємств у довгостроковому вимірі.

1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення облікової політики підприємства в умовах VUCA

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, що дедалі більше характеризується турбулентністю, складністю, неоднозначністю та швидкістю змін, проблема інформаційно-аналітичного забезпечення облікової політики підприємства набуває особливої ваги. VUCA-середовище змінює саму природу управлінських рішень, вимагаючи від суб'єктів господарювання не лише адаптивності, а й проактивного формування систем обліку, орієнтованих на динамічне середовище. Традиційна облікова політика, сформована на засадах стабільності, передбачуваності та нормативної визначеності, виявляється

недостатньо ефективною в умовах невизначеності, коли підприємства стикаються з потребою швидкого перегляду методів оцінки, принципів визнання доходів і витрат, а також процедур обробки інформації. Таким чином, в умовах VUCA необхідним стає трансформаційний підхід до формування облікової політики як управлінської конструкції.

Наукова література останнього десятиліття пропонує розширене розуміння облікової політики – як сукупності правил і процедур, та як адаптивного механізму, що забезпечує інформаційне підґрунтя для стратегічного і тактичного управління, що передбачає її синхронізацію з внутрішніми управлінськими цілями та зовнішніми ризиками. У цьому контексті значущим стає саме інформаційно-аналітичне забезпечення - як структурний елемент, що консолідує облікову інформацію та адаптує її до змінного середовища [70].

Еволюція облікової політики в умовах невизначеності передбачає поступовий перехід від нормативного до концептуально-інтеграційного підходу, який поєднує елементи стратегічного планування, ризик-менеджменту, ІТ-аналітики та облікових технологій, що дозволяє говорити про міждисциплінарну природу сучасної облікової політики. Інформаційно-аналітичне забезпечення, у свою чергу, розглядається як динамічна система, яка інтегрує джерела даних, інструменти аналізу, програмно-технічні рішення та комунікаційні канали для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень [71].

Особливої актуальності набуває питання розробки концептуальної моделі інформаційно-аналітичного забезпечення, що враховує особливості функціонування підприємства в VUCA-середовищі, що має включати багаторівневу структуру: від збору даних і первинного обліку - до формування звітності, її аналізу та формулювання альтернатив облікових рішень. У контексті теорії обліку, гнучкість інформаційної системи проявляється у здатності адаптувати структуру і наповнення облікових даних відповідно до змін у господарському середовищі, що включає застосування альтернативних підходів до оцінки активів, визнання витрат, коригування термінів і методів обліку за обраними критеріями ризику [72]. Аналітична компонента, у свою чергу,

дозволяє фіксувати та узагальнювати інформацію, здійснювати її інтерпретацію, моделювання сценаріїв розвитку подій та формулювання управлінських дій. Аналітична функція є важливою для трансформації даних в управлінський ресурс [73]. Отже, доцільно акумулювати аналізовану інформацію та представити результати порівняльного аналізу підходів до визначення змісту інформаційно-аналітичного забезпечення облікової політики підприємства з урахуванням впливу VUCA-середовища (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Порівняльний аналіз підходів до визначення та методичного
обґрунтування терміну «інформаційно-аналітичне забезпечення облікової
політики»**

Підхід	Ключові характеристики	Роль	Методологічні засади	Актуальність у VUCA
Нормативно-регламентований	Облікова політика як сукупність правил і процедур, закріплених у внутрішніх регламентах	Формалізоване ведення обліку, забезпечення відповідності стандартам	МСФЗ, національні стандарти, внутрішні інструкції	Обмежена адаптивність, зниження ефективності в умовах високої турбулентності
Інформаційно-адаптивний	Політика формується з урахуванням внутрішніх управлінських цілей та зовнішніх ризиків	Забезпечення гнучкості, адаптація до змін, аналітичне підґрунтя для рішень	Системи управління ризиками, стратегічне планування, внутрішній контроль	Висока релевантність, підтримка адаптивного управління
Концептуально-інтегративний	Поєднання аналітики, ІТ, управління та обліку в єдину систему	Інтерпретація, прогнозування, підтримка стратегічних рішень	ERP-системи, інтегрована звітність, цифровізація	Найбільш актуальний у VUCA-середовищі, забезпечує антикрихіть
Аналітично-управлінський	Фокус на використанні облікової інформації як ресурсу управління	Моделювання сценаріїв, обґрунтування альтернатив,	Фінансове планування, KPI, управлінський аналіз	Критично важливий підхід для прогнозування в умовах невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі [72-73]

У результаті проведеного порівняльного аналізу було систематизовано основні наукові та прикладні підходи до трактування інформаційно-аналітичного забезпечення облікової політики, що дозволило сформуванню узагальнене уявлення про його еволюцію – від жорстко нормативного до інтегративно-аналітичного. Результати дослідження засвідчили, що в сучасних умовах високої турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища, найбільш релевантними для практичної діяльності є концептуально-інтегративний та аналітично-управлінський підходи. Нормативно-регламентований підхід, хоч і має усталену методологічну базу, є недостатньо гнучким і не забезпечує належного рівня адаптації облікової політики до швидких змін у середовищі, що знижує його ефективність у VUCA-контексті. Інформаційно-адаптивний підхід дозволяє підприємствам оперативно трансформувати облікову політику, синхронізуючи її з внутрішніми управлінськими цілями та зовнішніми ризиками. Він забезпечує функціональну гнучкість і підтримує прийняття обґрунтованих рішень в умовах нестабільності. Концептуально-інтегративний підхід є найбільш прогресивним, адже передбачає об'єднання інструментів цифровізації, ІТ-аналітики, системного управління ризиками та стратегічного моделювання. Він формує підґрунтя для побудови цілісної, багаторівневої системи інформаційно-аналітичного забезпечення, здатної функціонувати в умовах багатовекторної невизначеності. Аналітично-управлінський підхід акцентує на використанні облікової інформації як управлінського ресурсу. Завдяки аналітичним інструментам (сценарний аналіз, моделювання, KPI-метрики) цей підхід дозволяє оперативно реагувати на ризики та формувати альтернативні управлінські стратегії.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що вони виконують наступні завдання:

- дають змогу підприємствам переосмислити традиційне уявлення про облікову політику як статичний інструмент і трансформувати її у гнучкий, аналітично орієнтований механізм управління;
- сприяють вибору методологічної бази для формування облікової

політики з урахуванням специфіки діяльності, рівня цифрової зрілості підприємства та ступеня зовнішньої ризикованості;

- дозволяють обґрунтовано обрати пріоритетні напрями розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення (впровадження ERP, BI-аналітики, інструментів прогнозування тощо);

- слугують підґрунтям для побудови ефективної системи управлінського обліку, яка не лише реєструє факти господарського життя, а й інтерпретує їх у контексті ризиків, можливостей і стратегічних цілей.

Таким чином, результати проведеного аналізу створюють концептуальну основу для переходу підприємств до нової моделі облікової політики в умовах VUCA-середовища.

Окремим вектором розвитку облікової політики є діджиталізація та автоматизація процесів. Використання ERP-систем, хмарних облікових сервісів, електронного документообігу та алгоритмів машинного навчання розширює можливості для інформаційного забезпечення, роблячи його швидшим, точнішим і доступнішим. В умовах швидких змін міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), адаптація облікової політики до глобальних вимог потребує якісного методичного супроводу та інституційної підтримки [74-75].

В умовах воєнних, енергетичних, валютних та політичних ризиків в Україні, значущість адаптивного підходу до облікової політики лише зростає. Саме облікова політика дозволяє гнучко змінювати принципи формування собівартості, нарахування амортизації, оцінки резервів та відображення знецінення активів. Особливої уваги потребує аналіз синергії між обліковою політикою та стратегічним контролінгом, оскільки облікові інструменти все більше виступають елементами стратегічного позиціонування підприємства в ринку, що постійно змінюється.

Упродовж останніх десятиліть поняття облікової політики зазнало суттєвої трансформації під впливом як теоретичних змін у парадигмі бухгалтерського обліку, так і практичних викликів, обумовлених глобальними кризовими явищами, нестабільністю фінансових ринків, технологічними зрушеннями та

геополітичними факторами [76].

Класичне трактування облікової політики у вітчизняній і зарубіжній науковій школі здебільшого ґрунтувалося на нормативному підході, в межах якого вона визначалась як система принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку, обрана підприємством відповідно до чинного законодавства та національних/міжнародних стандартів. Такий підхід забезпечував нормативну визначеність, але не враховував змінність середовища, гнучкість управлінських потреб та специфіку ризикових ситуацій, що в умовах нестабільного середовища не дозволить забезпечувати ефективність управлінських процесів [76].

Із загостренням економічної нестабільності, особливо після глобальних криз 2008, 2020 рр. та з початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році, перед підприємствами постала необхідність формування облікової політики з урахуванням нових викликів. У таких умовах вона дедалі частіше розглядається як елемент адаптивного управління, що має забезпечити баланс між стабільністю облікових рішень і необхідністю оперативного реагування на зовнішні зміни.

У сучасному трактуванні облікова політика постає як динамічний управлінський інструмент, спрямований на формування релевантної, достовірної та своєчасної інформації для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Така еволюція поняття обумовлює потребу у впровадженні гнучких принципів, здатних забезпечити сталість облікової інформації навіть в умовах VUCA-середовища [77].

Окремі науковці пропонують розглядати облікову політику як елемент корпоративного управління, інтегрований із системою ризик-менеджменту, планування і фінансового прогнозування. Вона при цьому виконує функції не лише фіксації облікових методів, але й забезпечення сталості бізнес-процесів через адаптивне налаштування облікових параметрів відповідно до зовнішніх викликів [78]. Варто підкреслити, що еволюція облікової політики супроводжується розширенням її функціонального навантаження.

У додаток до регламентаційної функції (визначення методів і процедур), сучасна облікова політика виконує інформаційно-аналітичну, управлінську, комунікаційну та превентивну функції, що зумовлює необхідність її інтеграції в загальну систему управлінських рішень [79-80].

У теоретичному аспекті можна виокремити три основні етапи еволюції поняття облікової політики [81-83]:

- нормативно-регламентований етап, коли політика визначалася виключно у межах чинних стандартів і регламентів;
- інтерпретаційний етап, який передбачає гнучке застосування принципів стандартів до специфіки діяльності підприємства;
- адаптивно-стратегічний етап, що характеризується використанням облікової політики як інструменту забезпечення гнучкості, прозорості та стійкості у змінному середовищі.

Отже, облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що визначають правила ведення бухгалтерського обліку на підприємстві відповідно до вимог нормативно-правових актів, яка формується суб'єктом господарювання самостійно для забезпечення достовірного, повного й своєчасного відображення господарських операцій та результатів діяльності з метою прийняття ефективних управлінських рішень, податкової звітності та фінансового контролю.

Таким чином, багатогранність тлумачень поняття фінансових результатів не є недоліком, а навпаки – свідченням його складної природи, що дозволяє адаптувати аналітичні інструменти до конкретних завдань дослідження чи управління підприємством в умовах нестабільного та динамічного середовища. Універсальність цієї категорії забезпечує можливість її застосування в різних управлінських контекстах — від оцінювання внутрішньої ефективності операцій до стратегічного прогнозування та контролю фінансової стійкості. Різноманіття підходів сприяє глибшому розумінню взаємозв'язку між обліковими процедурами, фінансовими показниками та якістю управлінських рішень, що особливо актуально в умовах VUCA-середовища, де гнучкість, точність і

адаптивність облікової інформації стають ключовими чинниками забезпечення сталості бізнес-процесів.

Отже, з урахуванням нових викликів та умов турбулентного середовища доцільно виділити підходи до визначення облікової політики в умовах економічної нестабільності табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Підходи до визначення поняття «облікова політика»

Нормативний документ/стандарт	Визначення облікової політики	Об'єкт облікової політики	Функції облікової політики
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності	Принципи, методи, процедури ведення обліку і складання фінансової звітності	Регламентация ведення обліку та складання фінансової звітності, забезпечення їх єдності та послідовності
МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках і помилки»	Облікова політика – це специфічні принципи, бази, угоди, правила та практики, які застосовуються суб'єктом господарювання при складанні та поданні фінансової звітності	Принципи, бази, правила, практики складання фінансової звітності	Формування достовірної фінансової звітності

Джерело: сформовано автором на основі [84, 85]

Таким чином, облікова політики є комплексним управлінським механізмом, що потребує високого рівня інформаційного забезпечення, технологічної підтримки та аналітичного супроводу. У цьому контексті інформаційно-аналітичне забезпечення постає як основа адаптаційної спроможності облікової політики, що й обумовлює його пріоритетне значення у нових наукових дослідженнях.

Такий трансформаційний підхід вимагає переосмислення традиційних функцій облікової політики. Вона більше не обмежується лише встановленням правил відображення господарських операцій, а виконує стратегічну роль у забезпеченні інформаційної безпеки, релевантності, своєчасності та адаптивності облікових даних. Саме завдяки ефективному управлінню інформаційними потоками підприємство здатне забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни

зовнішнього середовища, підтримати прийняття обґрунтованих управлінських рішень та мінімізувати ризики, пов'язані з недостовірністю або затримкою облікової інформації.

Інформаційно-аналітичне забезпечення облікової політики базується на чинних нормативно-правових документах:

- НП(С)БО 1, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 25, а також відповідні міжнародні стандарти фінансової звітності, що встановлюють альтернативні методи оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат.

- Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства (наказ Міністерства фінансів України № 635 від 27.06.2013).

У межах стандартів бухгалтерського обліку дозволено використовувати альтернативні методи, кожен із яких по-різному впливає на доходи, витрати та фінансовий результат, що проаналізовано у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

**Порівняльна таблиця альтернативних методів обліку згідно з
НП(С)БО та МСФЗ**

Об'єкт обліку	Метод	Суть методу	Регламентуючий документ	Вплив на фінансові результати
1	2	3	4	5
Запаси	ФІФО	Списання перших за часом надходження запасів	НП(С)БО 9, МСБО 2	При інфляції знижується собівартість, збільшується прибуток
Запаси	Середньозважена вартість	Списання за середньою вартістю всіх запасів	НП(С)БО 9, МСБО 2	Згладжує прибуток, стабілізує фінрезультат
Запаси	Ідентифікована собівартість	Списання за конкретною вартістю об'єкта	НП(С)БО 9, МСБО 2	Найточніше відображення витрат, підходить для унікальних товарів
Основні засоби	Прямолінійний	Рівномірне нарахування амортизації	НП(С)БО 7, МСБО 16	Рівномірні витрати, стабільний прибуток
Основні засоби	Кумулятивний	Зменшення амортизації з роками	НП(С)БО 7, МСБО 16	Зменшує прибуток у перші роки
Основні засоби	Виробничий	Амортизація залежить від обсягу продукції	НП(С)БО 7, МСБО 16	Гнучке відображення витрат
МНМА	100% при передачі	Повне списання вартості при введенні в експлуатацію	НП(С)БО 7	Миттєві витрати, простота обліку

1	2	3	4	5
МНМА	50/50	50% при передачі, 50% при списанні	НП(С)БО 7	Поступове включення у витрати
Доходи	За фактом надання	Доходи фіксуються при передачі покупцеві вигід та ризиків	НП(С)БО 15	Вищий прибуток, зростання кредитного ризику
Доходи	За фактом виконання взятих на себе обов'язків до виконання	Дохід визнається унаслідок передачі обіцяних товарів або послуг клієнтам у сумі, що відображає компенсацію, на яку підприємство очікує мати право в обмін на ці товари або послуги.	МСФЗ 15	Вищий прибуток, зростання кредитного ризику
Дебіторська заборгованість	Пряме списання безнадійних боргів	Списання лише після визнання боргу безнадійним	НП(С)БО 10	Відтерміновані витрати
Дебіторська заборгованість	Формування резерву сумнівних боргів	Створення резерву на можливі втрати	НП(С)БО 10	Зниження прибутку, підвищення надійності

Джерело: сформовано автором на основі [87, 89, 90, 94]

З метою обґрунтованого вибору методів ведення бухгалтерського обліку доцільно використовувати інструмент матриці вибору облікових альтернатив, що дозволяє зіставити доступні варіанти відповідно до нормативно-правових вимог, оцінити їх потенційний вплив на фінансові результати, а також врахувати ризики та галузеву специфіку діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості процесу формування облікової політики, адаптації до умов VUCA-середовища та забезпеченню ефективності управлінських рішень. У табл. 1.13 наведено аналітичну матрицю, у якій систематизовано ключові методи обліку, критерії їх вибору, переваги та обмеження.

Таблиця 1.13

Матриця вибору методу обліку із зазначенням наслідків

Об'єкт обліку	Альтернативний метод	Критерії вибору	Переваги	Ризики / Обмеження
1	2	3	4	5
Запаси	ФІФО	Інфляційне середовище, швидкий обіг товарів	Максимізація прибутку, проста реалізація	Високий прибуток → вищі податки

1	2	3	4	5
Запаси	Середньозважена вартість	Стабільні ціни, великий асортимент	Згладжування показників, менша податкова турбулентність	Може ускладнити податкове планування
Запаси	Ідентифікована собівартість	Унікальні або високовартісні активи	Точність, прозорість	Неможлива для масових товарів
Основні засоби	Прямолінійний	Бюджетна сталість, проста амортизація	Простота прогнозування, рівномірний вплив	Менш гнучкий до сезонності
Основні засоби	Кумулятивний	Потреба в оптимізації податків на старті	Витрати у перші роки → зниження прибутку	Ускладнене планування в довгостроковій перспективі
Основні засоби	Виробничий	Коливання виробництва, енергетика, транспорт	Прив'язка до реального навантаження	Необхідність точного обліку випуску
МНМА	100% при передачі	Малий обсяг, бажання швидкого списання	Швидкість, зручність	Спотворення витрат періоду
МНМА	50/50	Регулярне оновлення активів	Рівномірність, балансування витрат	Більше облікових операцій
Доходи	За фактом надання	Робота з юридичними особами, договори	Вищий поточний прибуток	Ризики неповернення оплати
Доходи	За фактом оплати	Робота з фізособами, передоплата	Гарантована платоспроможність	Зниження доходу періоду
Дебіторська заборгованість	Пряме списання	Низький рівень ризику, стабільні контрагенти	Спрощений облік	Висока ймовірність зниження резервів
Дебіторська заборгованість	Формування резерву	Висока ризикованість ринку	Обґрунтованість втрат, контроль	Зниження прибутку в поточному періоді

Джерело: сформовано автором на основі [97,89,90, 94, 95-96]

Для забезпечення обґрунтованого та адаптивного вибору методів облікової політики в умовах нестабільного середовища доцільно затвердити внутрішній регламент, що базується на чітко визначених індикаторах. У табл. 1.14 представлено систематизовану таблицю критеріїв, описів і відповідних

індикаторів, які можуть бути використані у процесі прийняття рішень.

Таблиця 1.14

Затвердження внутрішнього регламенту прийняття облікових рішень

Критерій	Опис	Індикатори для моніторингу
Рівень фінансової стабільності	Визначає здатність підприємства ефективно реагувати на фінансові коливання та переносити витрати в часі	Коефіцієнти ліквідності, рентабельності
Інформаційні потреби управлінців	Характеризують обсяг, точність і своєчасність облікових даних, необхідних для управлінських рішень	Частота управлінської звітності, структура аналітики
Податкові наслідки	Оцінка впливу облікових методів на обсяг податкових зобов'язань підприємства	Ставка податку на прибуток, динаміка податкового навантаження
Ризики недоотримання прибутку	Оцінка ймовірності фінансових втрат через невірну оцінку доходів або витрат	Обсяг сумнівної дебіторської заборгованості, втрати через нереалізовані активи

Джерело: сформовано автором на основі [95-96]

Інформаційно-аналітичне забезпечення облікової політики в умовах VUCA-трансформується у функціональну систему підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень, в основі якої лежить структурований аналіз даних, оцінка альтернатив та формування адаптивної облікової стратегії. Запропонована матриця вибору методів обліку, порівняльна таблиця регламентованих альтернатив, а також таблиця критеріїв і індикаторів внутрішнього регламенту відіграють роль ключових елементів інформаційно-аналітичного інструментарію. Їх інтеграція в систему облікової політики дозволяє забезпечити наступні процеси:

- обґрунтування методів оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат;
- моделювання впливу кожної альтернативи на прибуток, податкове навантаження та ризики;
- забезпечення послідовності, прогнозованості і адаптивності управлінських рішень;
- гармонізація інформаційних потреб управління з регламентованими вимогами обліку.

Формалізація цього процесу через затвердження внутрішнього регламенту прийняття облікових рішень з чітко визначеними індикаторами (рівень фінансової стабільності, інформаційні потреби управлінців, податкові наслідки,

ризика недоотримання прибутку) посилює управлінський потенціал облікової функції підприємства.

Таким чином, розроблені пропозиції є фундаментальною основою для практичного впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення облікової політики, що дозволяє підприємству діяти проактивно, своєчасно реагувати на зовнішні виклики, уникати облікових спотворень та підтримувати стійкість фінансових рішень навіть в умовах високої невизначеності.

Управління інформаційними потоками передбачає встановлення логіки їх руху, автоматизацію передачі даних, контроль достовірності та актуальності інформації, забезпечення зворотного зв'язку, інтеграцію джерел і аналітичних модулів [84]. Серед основних інструментів управління інформаційними потоками в обліковій політиці доцільно виокремити наступні: ERP-системи (Enterprise Resource Planning), BI-системи (Business Intelligence), Workflow-системи документообігу, інструменти електронного аудиту (Audit trail), системи Data Governance, механізми інтероперабельності між системами, системи контролю ризиків, аналітичні панелі облікових KPI.

ERP-системи є інтегрованими платформами, як базові інструменти формалізації та автоматизації облікових процесів, що дозволяють структурувати інформаційні потоки між функціональними підрозділами підприємства, забезпечують наскрізну фіксацію операцій, автоматичне формування звітності та облік змін у реальному часі. В умовах VUCA ERP-системи забезпечують стабільність інформаційного середовища, прискорюючи адаптацію облікової політики [85].

BI-інструменти забезпечують візуалізацію, аналіз та моделювання даних. Вони дозволяють керівництву оперативно оцінювати вплив різних сценаріїв на фінансові результати, визначати потребу у зміні облікових підходів, виявляти відхилення, прогнозувати наслідки. BI-системи інтегрують облікову інформацію з аналітичними інструментами, створюючи гнучке інформаційне середовище для прийняття рішень [86].

Завдяки Workflow-систам автоматизується обробка первинних

документів, маршрутизація погоджень, верифікація операцій, архівація і контроль дотримання облікової політики. Вони сприяють прозорості та контролю над інформаційними потоками, знижують ймовірність помилок та затримок в передачі даних [87].

Інструменти електронного аудиту дають змогу відстежити, ким, коли і чому було внесено зміни до облікових даних або параметрів політики. Вони забезпечують контроль за достовірністю даних, зменшують ризик маніпуляцій та сприяють відповідності політики вимогам внутрішнього і зовнішнього [87].

Системи Data Governance створені для централізованого управління якістю, доступністю, безпекою і відповідністю даних. У контексті облікової політики вони допомагають контролювати цілісність і узгодженість даних, визначати правила їх використання та призначати відповідальних за обробку кожного типу інформації [88].

У випадках, коли підприємство використовує декілька облікових або інформаційних систем, надзвичайно важливою є інтеграція даних між ними. API-інтерфейси, інструменти ETL (Extract, Transform, Load), платформи інтеграції даних забезпечують безперервність обміну інформацією та мінімізують розриви в обліковій логіці [89].

Інформаційні потоки мають бути налаштовані з урахуванням ризиків: тобто, дані мають бути марковані за рівнем критичності, забезпечені алгоритмами сповіщення у разі аномалій, а самі облікові процеси – мати вбудовані контрольні точки. У цьому контексті облікова політика має передбачати гнучкість змін залежно від рівня ризику [89].

Інформаційні панелі на основі облікових показників забезпечують візуалізацію впливу облікової політики на результати діяльності підприємства. Вони дозволяють швидко виявляти наслідки зміни облікових методів і оперативно реагувати на нові виклики [90].

Отже, за результатами дослідження, можна провести порівняльний аналіз інструментів управління інформаційними потоками в обліковій політиці (табл. 1.15).

**Порівняльний аналіз інструментів управління інформаційними
потокami в обліковій політиці**

Інст рум ент	Призначення	Основні функції	Особливос ті	Переваги	Обмежен ня	Роль у VUCA- середовищі
1	2	3	4	5	6	7
ERP-системи	Інтеграція фінансових, виробничих та управлінських облікових функцій у єдиній системі	Уніфікація даних, автоматизація обліку, формування звітності	Забезпечують наскрізний облік в режимі реального часу	Підвищення точності обліку та швидкості обробки інформації	Висока вартість впровадження та необхідність навчання персоналу	Забезпечують гнучкість і швидкість реагування в облікових процесах.
BI-системи	Аналітика та візуалізація даних для підтримки стратегічних рішень щодо облікової політики	Побудова моделей, аналітика трендів, сценарний аналіз	Підвищують прозорість і стратегічну орієнтацію управління	Оперативна підтримка управлінських рішень.	Залежність від якості вхідних даних і підготовки персоналу	Дають змогу моделювати наслідки нестабільності для обліку
Workflow-системи документообігу	Автоматизація обробки, погодження і зберігання облікових документів з фіксацією маршрутів	Стандартизація документообігу, контроль етапів затвердження	Оптимізують час обробки документів і знижують кількість помилок	Зменшення витрат на паперовий документообіг	Потребують чіткої організаційної структури та регламентів	Зменшують адміністративне навантаження в умовах змін
Інструменти електронного	Відстеження змін у даних, що забезпечує прозорість і підзвітність у прийнятті рішень	Фіксація аудиторського сліду, запобігання шахрайству	Дають змогу визначити джерело кожної зміни в облікових даних	Зміцнення контролю та відповідності регуляторним вимогам	Можливість перевантаження непотрібними даними без налаштувань	Підвищують прозорість управління в умовах невизначеності
Системи Data Governance	Централізоване управління якістю, безпекою та доступністю облікових даних.	Політика доступу до даних, каталогізація інформації	Дотримання стандартів даних і захист від несанкціонованого доступу	Поліпшення якості даних і керованості інформаційними активами	Складність побудови політик у великих структурах	Підвищують стійкість до інформаційних ризиків
Механізми інтероперабельності	Забезпечення безперервного обміну даними між обліковими та управлінськими системами.	Інтеграція API, перетворення форматів, синхронізація баз	Працюють у гетерогенному IT-середовищі та з різними платформами	Скорочення дублювання даних і технічних розривів.	Залежність від стабільності каналів передачі даних.	Сприяють мобільності та адаптивності облікової інфраструктури.

1	2	3	4	5	6	7
Аналітичні панелі облікових KPI	Відображення ключових фінансових індикаторів і оцінка ефективності застосованої політики	Моніторинг показників, підтримка дашбордів у реальному часі	Швидке виявлення впливу облікових рішень на фінансові результати	Підвищення ефективності і контролінгу та звітності	Потребують регулярного оновлення та адаптації метрик	Забезпечують швидкий фідбек для корекції облікової політики

Джерело: акумульовано автором на основі аналізу [85-90]

Адаптація облікової політики до умов VUCA є одним із ключових викликів для сучасного управління підприємством. В умовах постійної динаміки зовнішнього середовища, економічних шоків, політичної та валютної нестабільності, загроз безпеці та цифрових трансформацій традиційні облікові підходи втрачають ефективність, що зумовлює необхідність створення гнучких механізмів адаптації облікової політики, які забезпечують її релевантність, динамізм та ефективність як інструмента стратегічного реагування на зміни [91].

Узагальнюючи результати теоретико-методичного аналізу механізмів адаптації облікової політики до умов VUCA, слід наголосити на зміні її функціонального призначення - від фіксованого розпорядчого документа до гнучкого адаптивного інструмента управління, спроможного забезпечувати сталу інформативність і релевантність облікових рішень у нестабільному зовнішньому середовищі.

В умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності середовища підприємства стикаються з потребою формувати облікову політику як динамічну систему, здатну до реактивної та превентивної трансформації. Така система повинна бути відкритою до змін, технологічно оснащеною, аналітично обґрунтованою та інтегрованою з іншими управлінськими функціями – контролінгом, ризик-менеджментом, стратегічним плануванням, аудитом.

Візуальне представлення системи функціональних блоків адаптації облікової політики в умовах VUCA наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Функціональні блоки облікової політики в умовах VUCA адаптації

Джерело: акумульовано автором на основі аналізу [91-93]

На відміну від існуючих практик, запропоновані функціональні блоки механізмів адаптації облікової політики в умовах VUCA передбачають системну архітектуру адаптації облікової політики, яка включає не лише можливість зміни окремих параметрів, а й впровадження нових управлінських і аналітичних модулів, орієнтованих на превентивне реагування, цифрову інтеграцію та стратегічну синергію.

Таким чином, адаптація облікової політики в умовах VUCA передбачає поєднання стратегічної гнучкості з технологічною підтримкою, аналітичною обґрунтованістю, ризик-орієнтованістю та організаційною мобільністю. У такому вигляді політика трансформується з технічного документа у керований динамічний інструмент, що здатний зберігати ефективність облікової системи навіть у найбільш складних умовах зовнішнього середовища.

VUCA-фактори формують постійні виклики для підприємств, особливої уваги потребує не лише здатність облікової політики адаптуватися до змін, але й забезпечення її сталої ефективності. Сталість облікової політики – це не лише стабільність її положень, але й здатність довготривало забезпечувати достовірну, релевантну та корисну для управління інформацію, незважаючи на зовнішню мінливість. Формування такої сталості можливе лише за умови впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки облікових рішень. Їх інтеграція в облікову політику підприємства дозволяє не лише вчасно виявляти ознаки неефективності, а й здійснювати проактивне управління змінами у політиці [94].

Забезпечення сталості облікової політики в умовах нестабільного, складного та неоднозначного середовища вимагає переосмислення традиційних підходів до її розробки, впровадження та оцінювання. У сучасних реаліях облікова політика повинна виконувати функцію документального оформлення облікових методів та бути здатною до динамічної взаємодії [95].

Для того щоб забезпечити такий рівень адаптивності, необхідним є запровадження системного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке включає три ключові функціональні компоненти — моніторинг, прогнозування та аудит. Кожен із них виконує унікальну роль у підтримці життєвого циклу

облікової політики, забезпечуючи її актуальність, узгодженість і результативність [96].

Моніторинг виступає першою лінією оборони проти втрати релевантності облікових положень. Саме він забезпечує раннє виявлення відхилень, індикаторів неефективності, змін у правовому полі або ринковому середовищі, які можуть поставити під сумнів адекватність чинної облікової політики. Завдяки цифровим інструментам та KPI-системам моніторинг набуває безперервного характеру [97].

Натомість прогнозування дозволяє вийти за межі реактивного підходу й перейти до проактивного управління. Воно формує «аналітичне передбачення», допомагаючи обліковій політиці бути не просто готовою до змін, а й заздалегідь орієнтованою на ймовірні трансформації, що особливо важливо у VUCA-середовищі, де сценарії розвитку подій мають багато варіантів, і лише гнучке планування здатне зберегти інформаційну сталість [98].

Аудит, своєю чергою, виконує не лише контролюючу, але й оцінну функцію, озволяє здійснити ретроспективний аналіз ефективності застосованої політики, її відповідності регламентам та реальним потребам управління - єдиний механізм, що дає змогу сформувані обґрунтовані висновки щодо необхідності коригування облікових положень [99]. У поєднанні ці три компоненти утворюють трикутник управлінської стабільності облікової політики. Вони не функціонують ізольовано: результати моніторингу живлять процес прогнозування, висновки аудиту коригують методи моніторингу, а аналітичні моделі прогнозу враховують результати попередніх перевірок. Їхня синергія є запорукою сталості облікової системи в умовах постійних змін [100]. Таким чином, політика не застигає, а постійно оновлюється відповідно до зміни стратегічних і операційних орієнтирів. У центрі системи перебуває аналітична інформація, яка циркулює між компонентами, збагачуючи управлінський процес, підвищуючи обґрунтованість облікових рішень та формуючи гнучку, резистентну до ризиків політику [101]. Візуалізація у вигляді схеми (рис. 1.6) дозволяє систематизувати ключові елементи.

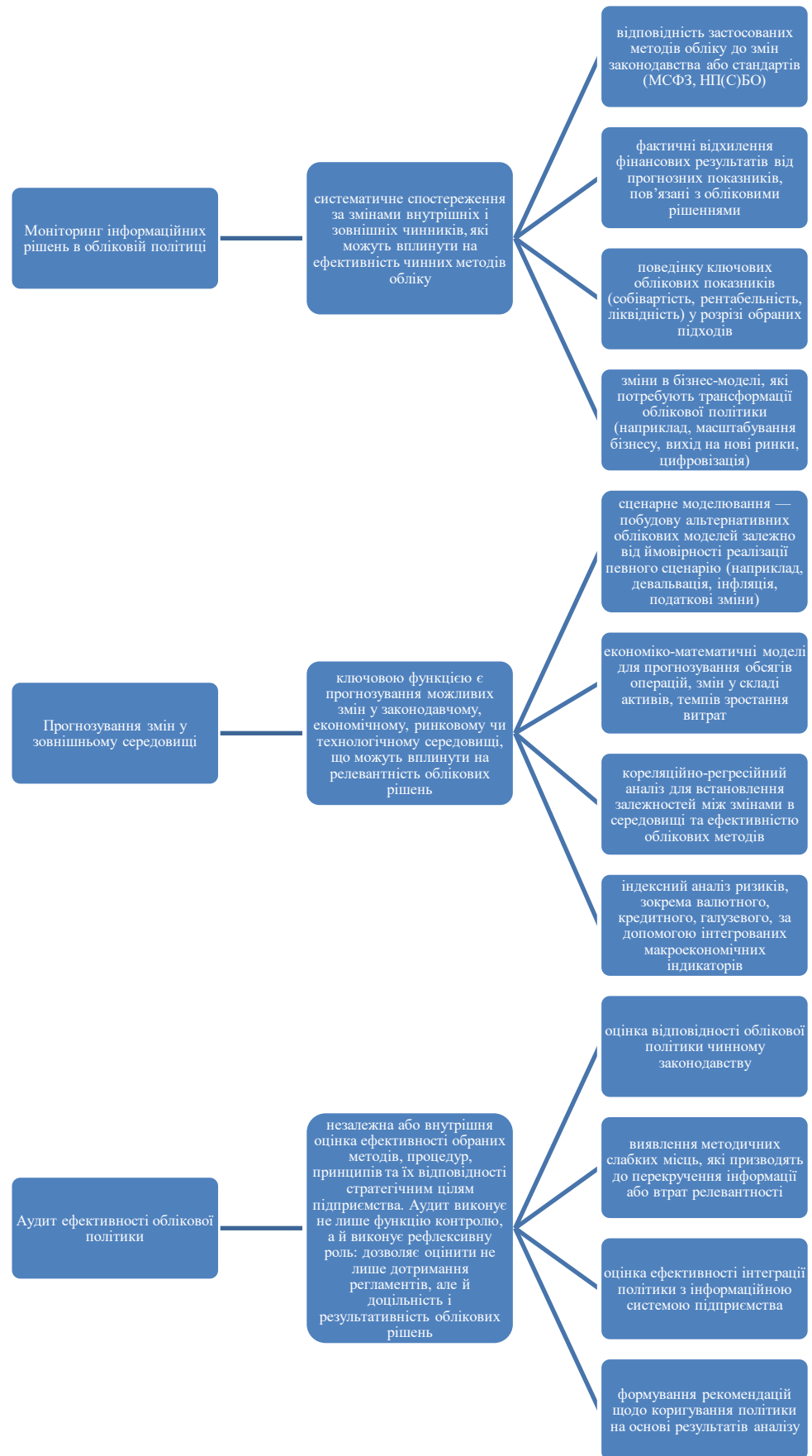


Рис. 1.6. Функції інформаційно-аналітичного забезпечення сталості облікової політики

Джерело: сформовано автором на основі [102-104]

Інструментами моніторингу виступають KPI-аналітика, дашборди у BI-системах, періодичні звіти внутрішнього контролінгу, програмні тригери в ERP-системах. Моніторинг повинен бути безперервним і мати здатність автоматично генерувати сигнали для перегляду облікових положень. Прогнозування повинно бути інтегроване в систему прийняття рішень на рівні управління обліковою політикою, з формуванням «банку облікових сценаріїв», які можуть бути оперативно активовані за відповідних умов. Аудит може бути як періодичним (раз на рік), так і оперативним (у випадку злиття, реструктуризації, переходу на нові облікові стандарти). Він має спиратися на принципи об'єктивності, системності, доказовості та орієнтації на результат. Таким чином, моніторинг, прогнозування та аудит утворюють інформаційно-аналітичний трикутник, що забезпечує сталість облікової політики – її стійкість до зовнішніх змін, здатність до стратегічної самоорганізації та ефективне реагування на управлінські виклики. Інституціоналізація цих функцій у системі облікової політики є запорукою її практичної дієвості в умовах VUCA-середовища [105].

Однією з ключових умов досягнення стійкості є побудова системи раннього попередження, яка функціонує як невід'ємний елемент інформаційно-аналітичного забезпечення сталості облікової політики. Система раннього попередження у сфері обліку виконує функцію аналітичного прогнозного контуру, завданням якого є ідентифікація потенційних загроз ефективності та релевантності облікових рішень ще до моменту їх реалізації у фінансовій звітності. Йдеться не лише про своєчасне виявлення змін у нормативному полі або операційному середовищі, але й про фіксацію відхилень у поведінці ключових фінансових індикаторів, які можуть сигналізувати про наближення до межі допустимих облікових оцінок. Таким чином, система раннього попередження виконує роль інтелектуального фільтра, що дозволяє мінімізувати часовий лаг між виникненням ризику та моментом ухвалення відповідного управлінського рішення щодо зміни облікових положень.

Функціональне ядро системи становить аналітична обробка первинних та агрегованих облікових даних у режимі реального часу, що передбачає не лише

фіксацію фактичних змін, але й виявлення прихованих трендів і взаємозалежностей, здатних впливати на якість облікової інформації. В умовах VUCA така система повинна базуватися на принципах проактивності, прогнозованості та цільової орієнтації, що забезпечить формування не просто реактивної, а стратегічно обґрунтованої облікової політики [106].

Інформаційно-аналітичне наповнення системи раннього попередження повинне враховувати як внутрішні ризики, пов'язані з організаційною структурою, цифровою трансформацією, розподілом відповідальності за облік, так і зовнішні виклики – від змін у податковому законодавстві до глобальних економічних тенденцій. Ключовим фактором її ефективності виступає інтеграція джерел даних у єдине інформаційне середовище, де можливе оперативне виявлення критичних відхилень і автоматизоване сповіщення відповідальних осіб [106].

Побудова такої системи потребує не лише програмно-технічного ресурсу, а й перегляду самої концепції управління обліковою політикою: вона має трансформуватись у гнучку, модульну, ризик-орієнтовану конструкцію, спроможну забезпечити адаптацію до змін без втрати системності та інформаційної цілісності. У цьому контексті важливим є також формування механізмів зворотного зв'язку – коли результат попереджувального сигналу не просто фіксується, а аналітично опрацьовується та впроваджується в управлінську практику.

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу раннього попередження ризиків у системі облікової політики є складною багаторівневою конструкцією, яка поєднує в собі потоки даних, методи обробки інформації, канали комунікації та аналітичні алгоритми прийняття рішень. Воно функціонує як міжсистемний інтерфейс, що акумулює дані з усіх функціональних підсистем підприємства, забезпечуючи комплексне розуміння динаміки ризиків, їхніх джерел, швидкості наростання та потенційного впливу на облікову політику [106].

На першому рівні реалізується збір вхідних даних, який охоплює як структуровану інформацію (бухгалтерські реєстри, управлінська звітність,

планові та фактичні показники), так і неструктуровану (зовнішні повідомлення, нормативні оновлення, експертні оцінки, результати моніторингових спостережень). У цьому контексті відбувається синтез джерел внутрішньої інформаційної інфраструктури (ERP, CRM, SCM) з зовнішніми потоками — економічною статистикою, інформацією від державних регуляторів, новинами, ринковими сигналами. Саме синергетичне поєднання внутрішніх і зовнішніх інформаційних доменів створює ефект аналітичної надбудови, яка суттєво підвищує здатність системи до випереджувального реагування [106-107].

Другий рівень функціонування системи передбачає перехід від інформації до знання тобто аналітичну обробку, побудову зв'язків між змінними, ідентифікацію закономірностей, зокрема прихованих. Тут відбувається не просто візуалізація трендів, а формування причинно-наслідкових моделей, які дозволяють інтерпретувати відхилення не як ізольовані події, а як частину логіки розвитку ризиків. Наприклад, затримка в постачанні матеріалів (вихідна змінна логістичного ризику) може призвести до порушення термінів виробництва, що зумовлює зниження обсягу реалізації, і в результаті — до зміни структури доходів та необхідності перегляду підходів до їх визнання в обліковій політиці. Таким чином, простежується каскадний вплив, де кожен етап супроводжується оцінкою ймовірності та сили впливу [107].

Третій рівень включає інтелектуалізацію аналітики, коли система формує адаптивні сценарії ризиків на основі машинного навчання, моделює реакцію політики на змінні зовнішні параметри, формулює критичні пороги для кожної облікової змінної та активує попереджувальні сигнали у разі їх досягнення або перевищення. Саме на цьому рівні реалізуються синергетичні зв'язки між блоками моніторингу, прогнозування та аудиту, коли інформація, сформована в одній підсистемі, автоматично трансформується в аналітичну дію в іншій [107]. Наприклад, виявлення аномалії у грошовому потоці автоматично ініціює кореляційний аналіз зі структурою витрат, який, у свою чергу, запускає оцінку обґрунтованості методів розподілу накладних витрат, застосованих у чинній обліковій політиці.

Четвертий рівень передбачає виведення управлінських інсайтів у форматі рекомендацій, сценарних пропозицій або альтернативних облікових рішень. Ці інсайти базуються не на постфактум-аналізі, а на доказовій аналітиці реального часу, що дозволяє не лише оцінити ситуацію, а й передбачити її розвиток. Завдяки цьому облікова політика підприємства перестає бути статичною конструкцією і набуває властивостей самооновлюваної системи, спроможної до навчання, накопичення досвіду і адаптації до нових викликів [108].

У центрі функціонування такої системи перебуває аналітична логіка, що формує багатовекторні зв'язки між обліковими індикаторами та ризик-факторами, забезпечуючи управлінську спроможність до переоцінки методів, перегляду положень та ініціювання змін. На виході така система формує не лише сигнал про ризик, а й пояснення його джерела, прогнози можливих сценаріїв, а також формалізовані пропозиції щодо внесення змін до облікової політики [108].

Інформаційно-аналітичне наповнення системи раннього попередження ризиків у системі облікової політики представлено на схемі (рис. 1.7)

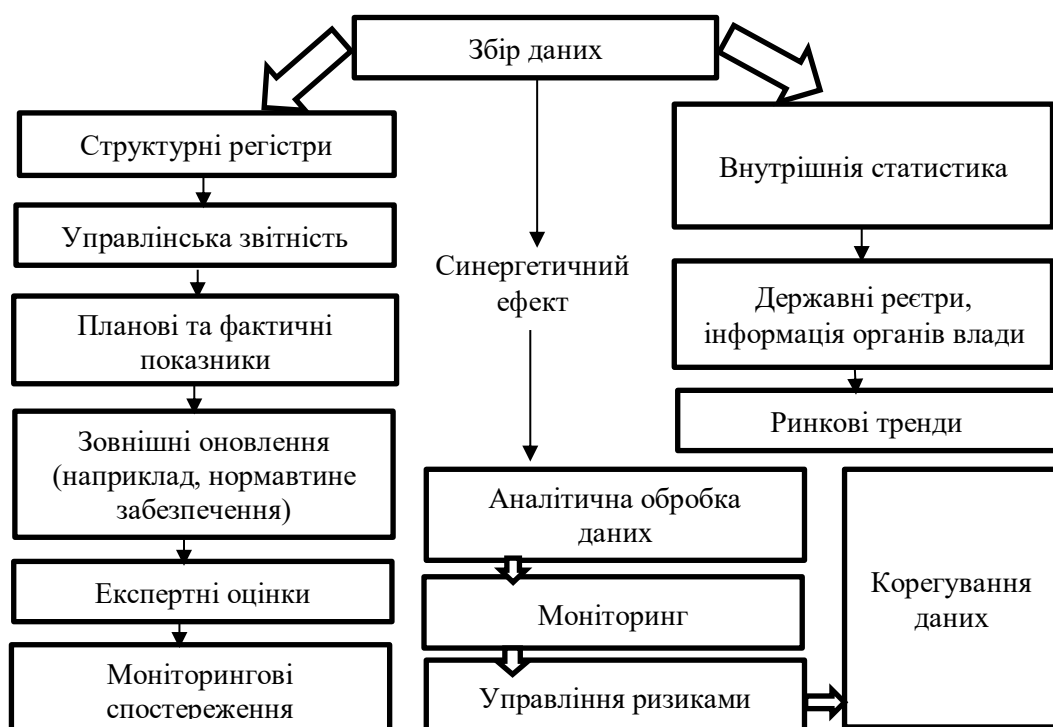


Рис. 1.7. Інформаційно-аналітичне наповнення системи раннього попередження ризиків у системі облікової політики

Джерело: розроблено автором

Отже, інформаційно-аналітичне наповнення системи раннього попередження ризиків: не просто набір інструментів чи алгоритмів, а інтегрована інтелектуальна екосистема, яка об'єднує дані, аналітику, управлінське мислення та адаптивні рішення в єдиному просторі облікової політики підприємства. Її ефективне функціонування є ключовою передумовою забезпечення стабільності, гнучкості та стратегічної цінності облікової інформації у складному, динамічному й багатовимірному середовищі сучасного бізнесу. Таким чином, система раннього попередження є не лише технічним доповненням до облікової політики, а її стратегічним компонентом, що забезпечує випереджувальне реагування на ризики, посилює функцію обліку як елементу системи прийняття управлінських рішень і дозволяє зберігати сталу інформаційну основу в умовах динамічних змін. Її впровадження сприяє не лише підвищенню якості облікової інформації, але й підсиленню довіри до неї з боку заінтересованих сторін, зокрема інвесторів, аудиторів, партнерів та державних регуляторів.

Таким чином, дослідження дозволило визначити, що інформаційно-аналітичне забезпечення в умовах VUCA-середовища має розглядатися як багаторівнева система, що включає джерела облікових даних, механізми обробки інформації, інструменти аналізу альтернатив та процедури прийняття управлінських рішень. Установлено, що облікова політика підприємства потребує перетворення зі статичного документа в адаптивну стратегічну модель, що відповідає реаліям невизначеності та швидких змін середовища.

У підрозділі розроблено дисертаційного дослідження розроблено матрицю вибору методів обліку, яка дозволяє зіставити регламентовані альтернативи за критеріями впливу на фінансові результати, ризики, податкові наслідки та стабільність підприємства. Представлено таблицю порівняльного аналізу методів, що дозволить систематизувати норми НП(С)БО щодо оцінки запасів, доходів, основних засобів, дебіторської заборгованості та механізм сценарного прогнозування ефекту від зміни методів обліку з урахуванням короткострокового та довгострокового впливу на прибутковість.

Розроблені інструменти були сформовані шляхом логіко-аналітичного моделювання, порівняльного аналізу національних стандартів бухгалтерського обліку, оцінки впливу кожного з методів на показники фінансової звітності, а також апробації сценаріїв у різних економічних умовах, що дозволить забезпечити наступні результати:

- підвищується прозорість і передбачуваність облікових рішень;
- забезпечується адаптивність облікової політики до ризиків ринку, змін у законодавстві й фінансовій кон'юктурі;
- створюються передумови для оптимізації податкового навантаження без втрати достовірності звітності;
- формується інструментарій для впровадження обґрунтованих змін до облікової політики на рівні підприємства.

Таким чином, у межах підрозділу здійснено перехід від декларативного трактування облікової політики до її практико-орієнтованої трансформації, що дозволяє підвищити ефективність системи обліку як управлінського інструменту в умовах підвищеної турбулентності. Запропонований підхід може бути адаптований як до великих, так і до малих підприємств з різним рівнем цифрової зрілості та галузевих ризиків.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження, викладені в розділі 1, дозволили сформувати цілісну концептуальну платформу, яка обґрунтовує сучасне бачення обліку та аналізу фінансових результатів як ключового інструменту забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства в умовах VUCA-середовища. Здійснений аналіз доводить, що класичні підходи до трактування облікової політики як виключно нормативного документа виявляються недостатніми в умовах високої турбулентності, цифрових трансформацій і ризиків багатовимірної природи.

У підрозділі 1.1 обґрунтовано, що фінансові результати мають не лише обліково-звітну, а й стратегічно-діагностичну функцію. Вони виступають індикаторами сталості бізнес-процесів і джерелом сигналів для адаптації управлінських рішень у відповідь на зовнішні виклики. Підкреслено необхідність поглиблення аналітичного потенціалу фінансових показників через інтеграцію з ризик-орієнтованими моделями оцінки ефективності.

У межах підрозділу 1.2 проаналізовано природу ризиків як чинників, що безпосередньо впливають на облікову інформацію та достовірність відображення фінансових результатів. Визначено, що формування облікової політики має ґрунтуватися на ідентифікації сценарних загроз і включати механізми резервування, параметризації методів оцінки та гнучкої трансформації облікових підходів. Доведено, що адаптаційна спроможність політики має базуватись на міждисциплінарному поєднанні бухгалтерських, аналітичних, юридичних та ІТ-компетенцій.

Підрозділ 1.3 систематизує теоретико-методичні підходи до побудови інформаційно-аналітичного забезпечення облікової політики в умовах невизначеності. Встановлено, що сучасна облікова політика має функціонувати як інституціоналізована система управлінських рішень, що поєднує три ключові функції: моніторинг, прогнозування та аудит релевантності. Визначено, що забезпечення сталості політики можливе лише за умови її технологічної підтримки, синхронізації з ризик-менеджментом і здатності до збереження

порівнюваності інформації навіть за умов динамічного оновлення окремих положень.

Особливу увагу в дослідженні приділено розробці механізмів адаптації облікової політики. Уточнена дев'ятиблокова модель показує, що ефективна облікова політика не лише фіксує облікові процедури, а й реалізує функції превентивного реагування, цифрової інтеграції, ризик-синхронізації, внутрішньої координації та стратегічного моніторингу. У цьому контексті облікова політика постає як керована ідеологія облікової системи, яка потребує спільної участі підрозділів управлінського обліку, фінансів, ІТ, аудиту, аналітики та ризик-менеджменту.

Ключовими новаціями сформованого підходу визначено:

- визначення облікової політики як динамічного та інтегрованого управлінського механізму, а не лише нормативного документа;
- пропозиція щоквартального аудиту релевантності облікових положень як інструменту обґрунтованого коригування без втрати порівнюваності даних;
- розмежування функцій формування, реалізації та оцінки політики між відповідальними підрозділами;
- фокус на поєднанні гнучкості й інформаційної сталості, що дозволяє уникнути надмірної змінності при збереженні стратегічної цілісності.

Таким чином, розділ 1 закладає теоретичне підґрунтя для подальшої розробки прикладних механізмів управління обліковою політикою в умовах VUCA, що включають цифрову трансформацію, ризик-аналіз, параметризацію облікових підходів та інституціональну інтеграцію. Сформульовані положення не лише актуалізують облікову політику як елемент стратегії підприємства, а й створюють методологічну основу для її перетворення на інструмент антикрихкого управління сталими бізнес-процесами.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [95]

Куксінський М. О. *Цифровізація облікової політики управління підприємствами: виклики та механізми* // Агросвіт. – 2025. – № 10. – С. 183–190. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.183>. (0,32 д.а.).

РОЗДІЛ 2

ОБЛІК ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка облікової політики, облікових номенклатур та облікового процесу для цілей управління ризиками недоотримання прибутку підприємства

У контексті трансформаційних змін, що охоплюють економічну, правову та інституційну площини господарювання, облікова політика підприємства набуває нової якості – вона перетворюється з формального елементу облікової документації на стратегічний інструмент адаптації до нестабільного середовища. Особливої актуальності це питання набуває в умовах VUCA, де класичні механізми обліку, орієнтовані на стабільність, часто втрачають ефективність.

Серед інструментів адаптивного управління саме облікова політика відіграє роль «гнучкого фільтра», який формує інформаційний каркас для аналітичної системи підприємства. Вона визначає облікові оцінки, правила визнання доходів і витрат, методи оцінки активів, що безпосередньо впливає на величину та структуру фінансових результатів. У цьому контексті управлінські рішення, що спираються на дані бухгалтерського обліку, стають індикатором якості облікової політики та її здатності до стратегічної інтерпретації ризиків [109].

В умовах високої динаміки ринку, нестабільності валютного курсу, зміни податкового регулювання та непередбачуваних форс-мажорів, підприємства вимушені оперативно реагувати на зовнішні виклики. Проте ефективна реакція неможлива без наявності адаптивної облікової політики, що дозволяє не лише фіксувати зміни, а й проактивно їх моделювати в системі фінансового управління [110].

Облікова політика в VUCA-середовищі повинна бути здатною до ревізії

ключових облікових оцінок – амортизаційної політики, методів оцінки запасів, підходів до визнання резервів, управління курсовими різницями. Її статичність або надмірна стандартизованість без урахування специфіки діяльності призводить до ризику спотворення фінансових результатів, а отже – до управлінських помилок у прогнозуванні прибутковості [110].

Формування та реалізація гнучкої облікової політики передбачає використання ризик-орієнтованого підходу до обліку – тобто врахування потенційних втрат і можливостей ще на етапі вибору облікових процедур. Такий підхід дозволяє не лише відображати вже наявні фінансові показники, а й забезпечує підґрунтя для управлінських симуляцій: наприклад, моделювання сценаріїв зниження доходів через зміну кон'юнктури або зростання витрат через інфляційні шоки [111].

Ключовим викликом для українських підприємств залишається низький рівень динамізації облікової політики – переважна частина підприємств зберігає стандартний набір підходів, запозичених з нормативної бази, без урахування індивідуальних ризиків, що унеможлиблює своєчасне виявлення причин недоотриманого прибутку, а також блокування втрат на рівні управлінського обліку.

Особливо гостро ця проблема проявляється в кризових умовах – зокрема, під час повномасштабної війни в Україні. Підприємства, що не здійснили ревізію своїх облікових принципів, виявилися менш готовими до обліку втрат, вимушених простоїв, змін у валютних ризиках, втрати активів чи змін у ланцюгах постачання. Навпаки, ті господарські одиниці, які застосували адаптивну модель облікової політики, змогли точніше зафіксувати реальні масштаби ризиків і своєчасно переглянути управлінські орієнтири.

У цьому контексті облікова політика стає частиною системи ризик-менеджменту підприємства. Вона повинна не лише відповідати стандартам бухгалтерського обліку, а й бути логічно інтегрована з системою внутрішнього контролю, аудиту, прогнозування та планування. В іншому випадку облікова інформація втрачає керованість та аналітичну цінність.

Інструментарій адаптивної облікової політики в умовах VUCA включає декілька ключових підходів: принцип сценарності у виборі облікових оцінок; посилення ролі аналітичного обліку для виявлення причин прибутковості або збитковості окремих напрямів; запровадження гнучких регламентів щодо змін в обліковій політиці залежно від рівня ризиків; верифікація методологічних положень у межах внутрішньої політики управління [112].

Крім того, ускладнення структури бізнес-моделей підприємств (мережеві структури, інтегровані бізнес-єдиниці, крос-функціональні команди) обумовлює потребу в уніфікації та стандартизації облікової політики на корпоративному рівні. У цьому випадку виникає дилема між централізацією методології обліку та необхідністю її адаптації на рівні окремих підрозділів, що функціонують у різних ризикових зонах.

Таким чином, стратегічна роль облікової політики полягає не лише у відображенні господарських операцій, а й у формуванні основи для прийняття рішень, що мінімізують вплив зовнішніх ризиків на фінансові результати. Саме через цей інструмент підприємство здатне здійснювати системне управління невизначеністю, що є критично важливим в умовах високої варіативності зовнішнього середовища.

Реалізація функцій адаптивної облікової політики потребує розширеного бачення її призначення – від інструмента фіксації до засобу аналізу, прогнозування та виявлення дисбалансів. У такій парадигмі кожен елемент облікової політики – від вибору амортизаційного методу до способу обліку дебіторської заборгованості – є важелем управління прибутком і одночасно індикатором ризику [113].

Слід зауважити, що адаптаційний потенціал облікової політики не є універсальним – він потребує постійного моніторингу ефективності, оновлення під впливом змін середовища, апробації нових підходів до внутрішньої стандартизації. Важливо також забезпечити прозорість таких змін для зовнішніх користувачів фінансової інформації – аудиторів, інвесторів, контролюючих органів [114].

У підсумку, значення облікової політики як інструмента адаптації до VUCA-середовища визначається її здатністю синтезувати дві функції – облікову (як інструмент документування) та управлінську (як інструмент моделювання). Успішне поєднання цих функцій створює передумови для формування ефективної антикризової моделі управління підприємством, що ґрунтується на реалістичних даних, вчасному реагуванні та стратегічному прогнозуванні фінансових результатів. В умовах нестабільного економічного середовища, де зростає вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на діяльність підприємств, традиційні підходи до аналізу фінансових результатів потребують суттєвого оновлення. Оцінка прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості без урахування ризиків втрачає аналітичну глибину й управлінську цінність. Тому методи, що враховують ризики як ключовий фактор формування фінансових показників, дозволяють не лише оцінити поточний стан, а й передбачити наслідки потенційних змін у бізнес-середовищі. Аналіз таких методів із порівняльно. Характеристикою представлений у табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Порівняльна таблиця методів аналізу фінансових результатів із
урахуванням ризиків**

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Сценарний аналіз і моделювання варіативності результатів	Передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий) та аналіз впливу кожного з них на фінансові результати.	Допомагає виявити межі відхилень, готує до непередбачених ситуацій, дає змогу обґрунтувати резерви.	Залежить від якості вхідних даних і складності моделювання; потребує експертної участі.
Факторний аналіз з урахуванням ймовірнісних параметрів	Дозволяє кількісно оцінити вплив кожного фактора на зміну фінансового результату з врахуванням ймовірності настання кожного з них.	Дає змогу пріоритезувати управлінські зусилля; забезпечує аналітичну глибину.	Складний у реалізації при великій кількості факторів; вимагає статистичного обґрунтування.
Використання КРІ-ризиків для діагностики сталості	Передбачає встановлення індикаторів ризику	Сприяє ранньому виявленню проблем.	Може потребувати адаптації під специфіку галузі; не завжди відображає глибину причин ризику.

Джерело: акумульовано автором на основі аналізу [113-115]

Порівняльний аналіз аналітичних методів засвідчив, що кожен із підходів має свою специфіку застосування, переваги та обмеження, які слід враховувати в контексті стратегічного та оперативного управління фінансовими результатами підприємства. Сценарний аналіз і моделювання варіативності результатів доцільно використовувати в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, особливо при розробці бізнес-планів, антикризових стратегій та при оцінці впливу макроекономічних змін. Його застосування рекомендовано для середніх і великих підприємств, які мають доступ до якісної інформаційної бази та аналітичних ресурсів. Факторний аналіз із врахуванням ймовірнісних параметрів є ефективним інструментом для глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків у зміні фінансових показників. Цей метод варто інтегрувати у систему управлінського контролінгу, зокрема при прийнятті рішень щодо оптимізації витрат, визначення точок найбільшого впливу на прибутковість та формування пріоритетів у ризик-менеджменті. Використання KPI-ризиків для діагностики сталості є найменш ресурсоємним і може бути легко адаптоване до наявних систем управлінського обліку та звітності. Рекомендується для регулярного моніторингу ключових показників у динаміці, з метою раннього виявлення тенденцій погіршення фінансового стану. Особливо ефективний цей підхід у галузях із високою операційною залежністю та сезонністю.

Загалом, ефективне управління фінансовими результатами в умовах ризику передбачає поєднання всіх трьох підходів: використання KPI для щоденного моніторингу, факторного аналізу - для стратегічного обґрунтування змін, а сценарного моделювання - для підготовки до варіативних майбутніх сценаріїв. Така інтеграція дозволить підприємству підвищити стійкість, обґрунтованість рішень і здатність адаптуватися до динамічних змін середовища.

У сучасній управлінській парадигмі поняття ризику, фінансових результатів та сталого розвитку дедалі частіше розглядаються не як ізольовані елементи, а як взаємопов'язані складові інтегрованої системи оцінювання

ефективності та життєздатності підприємства. У пост-VUCA економіці здатність підприємства до адаптації, утримання прибутковості та забезпечення довгострокового функціонування значною мірою залежить від того, наскільки глибоко і системно враховуються ризикові впливи в процесах обліку, аналізу та управління [116].

Фінансові результати є своєрідним дзеркалом ризикової чутливості бізнесу, оскільки саме прибуток та рентабельність першими реагують на збої в ланцюгах постачання, коливання валютних курсів, зміну кон'юнктури або непередбачені витрати. Будь-яке порушення операційної або фінансової стабільності негайно відображається у звітності, сигналізуючи про глибші системні проблеми або про слабкість у ризик-менеджменті [117].

Прибуток як агрегований індикатор включає в себе результат дій або бездіяльності у відповідь на ризики. Якщо система управління ризиками діє ефективно, підприємство може не лише уникати втрат, а й конвертувати ризики в нові можливості. Водночас, нереалізовані можливості є формою прихованого недоотриманого прибутку, що часто лишається поза увагою традиційного обліку та аналізу [117].

Недоотриманий прибуток може виникати внаслідок консервативного підходу до інвестування, неефективної цінової політики, несвоєчасного виходу на нові ринки або відсутності антикризових сценаріїв. Таким чином, фінансові результати не лише відображають те, що вже відбулося, а й те, що могло б бути досягнуто при ефективнішому використанні потенціалу. Підхід змінює роль обліку та фінансової звітності - вони стають не лише фіксуючими, а й діагностичними інструментами. Зниження прибутку або нестабільна рентабельність у період загального економічного зростання - це індикатори зниженого рівня антикрихкості та слабкої стратегії реагування на ризики [118].

У контексті сталого розвитку, фінансові результати виконують функцію не лише економічного, а й соціального й екологічного індикатора. Підприємства, що демонструють стабільні результати в умовах кризи, здобувають довіру інвесторів, партнерів і громадськості, що дозволяє їм

реалізовувати довгострокові стратегії з урахуванням ESG-факторів [117].

Аналітичне забезпечення прийняття рішень у ризик-середовищі передбачає не лише використання традиційних фінансових коефіцієнтів, а й застосування інтегрованих інструментів оцінки. До них належать аналіз чутливості, сценарне моделювання, мультифакторні ризик-профілі, KPI-ризика, матриці відповідності між ризиками і фінансовими індикаторами. Управлінська аналітика має охоплювати не лише оцінку негативних впливів, а й потенціал компенсаторних і превентивних механізмів, що дозволяє впроваджувати гнучкі моделі реагування, які підвищують стійкість бізнес-процесів і зменшують коливання фінансових результатів у нестабільних умовах [120].

Успішне управління фінансовими результатами в умовах ризику передбачає системну взаємодію між аналітичними, обліковими, стратегічними та операційними блоками підприємства. Розвиток єдиної цифрової екосистеми обліку та ризик-аналізу є ключовим напрямом трансформації сучасного корпоративного управління.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання якісного інформаційного забезпечення процесів аналітики, де вирішальну роль відіграють структура, деталізація та релевантність облікових даних. Саме облікові номенклатури, як первинний фільтр класифікації доходів і витрат, формують фундамент для побудови аналітичних моделей, виявлення ключових драйверів прибутковості або зон ризику. Якщо номенклатурна структура не відповідає специфіці діяльності підприємства або побудована без урахування ризик-орієнтованого підходу, це призводить до викривлень у висновках аналітики, помилкових управлінських рішень і, в кінцевому результаті, – до втрати потенційного прибутку. Тому аналіз облікових номенклатур є необхідним кроком до забезпечення високої чутливості облікової системи до ризиків, підвищення точності фінансових оцінок та посилення стратегії управління результатами в умовах VUCA-середовища. Облікова номенклатура, як складова частина облікової політики підприємства, виконує функцію

систематизації та деталізації господарських операцій у межах плану рахунків. Саме через систему облікових номенклатур відбувається конкретизація інформаційних потоків, формування аналітичних зрізів і побудова первинної моделі для подальшого аналізу фінансових результатів. Тому ефективність номенклатурного обліку безпосередньо впливає на точність облікових оцінок, рівень управлінської прозорості та здатність виявляти чинники недоотриманого прибутку. У загальному вигляді облікова номенклатура включає перелік рахунків, субрахунків, аналітичних позицій, що застосовуються для обліку доходів, витрат, прибутків, втрат, податкових зобов'язань тощо. Її структура повинна відповідати специфіці діяльності підприємства, його організаційній моделі, галузевим особливостям та інформаційним запитам внутрішніх і зовнішніх користувачів [121]. Нижче наведено приклад структурованої облікової номенклатури, яка дозволяє здійснювати сегментний аналіз доходів, витрат і прибутку за основними напрямками (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Приклад структурованої облікової номенклатури для ідентифікації
прибуткових/збиткових сегментів**

Код номенклатури	Сегмент діяльності	Обліковий елемент	Призначення для аналізу прибутковості
01.01.01	Будівництво житлових об'єктів	Доходи від реалізації	Визначення основного джерела прибутку по об'єкту
01.01.02	Будівництво житлових об'єктів	Прямі матеріальні витрати	Оцінка собівартості за проектом
01.02.01	Інфраструктурні проекти	Доходи від субпідрядів	Ідентифікація маржинального прибутку субпідрядних робіт
01.02.02	Інфраструктурні проекти	Загальновиробничі витрати	Аналіз впливу накладних витрат на рентабельність
02.01.01	Сервісне обслуговування	Доходи від обслуговування	Оцінка рентабельності постгарантійних робіт
02.01.02	Сервісне обслуговування	Зарплатні витрати	Визначення витрат на персонал у сервісному сегменті
03.01.01	Оренда техніки	Інші операційні доходи	Ідентифікація прибутковості додаткових послуг
03.01.02	Оренда техніки	Амортизація основних засобів	Оцінка впливу амортизаційного навантаження на прибуток

Джерело: розроблено автором

Така деталізація забезпечує виявлення прибуткових та збиткових сегментів з урахуванням джерел доходу, типу витрат і каналів реалізації продукції. Запропонована структура облікової номенклатури забезпечує багатовимірну аналітику прибутковості підприємства шляхом деталізації облікових елементів за видами робіт, типами витрат і доходів. Підхід дозволяє здійснювати оперативний сегментний аналіз, виявляти економічну ефективність окремих напрямів, оцінювати рентабельність за видами послуг або проектів. Структурована облікова номенклатура виступає ключовим інструментом для інтеграції аналітики до облікової системи підприємства, що є основою гнучкого управління прибутковістю. У таблиці 2.3 представлено системну модель облікових номенклатур.

Таблиця 2.3

Оцінка структури облікових номенклатур у контексті управління прибутковістю

Номенклатурна категорія	Приклади номенклатур	Аналітична функція	Чутливість до змін	Вплив на прибутковість
Доходи за видами діяльності	Основна діяльність, допоміжні послуги, інші операційні доходи	Деталізація джерел надходжень, виявлення прибуткових напрямів	Висока (залежить від ринку, сезонності, попиту)	Дозволяє оперативно ідентифікувати втрати доходів
Витрати за центрами відповідальності	Будівельні бригади, підрозділи, об'єкти	Оцінка ефективності управління витратами	Середня (залежить від змін у структурі проектів)	Сприяє точному визначенню собівартості
Витрати за статтями	Матеріали, зарплата, енергоносії, ПДВ, інші	Контроль витратних статей, аналітика відхилень	Висока (реагує на зміну цін, тарифів, податків)	Дає змогу впливати на внутрішні фактори прибутковості
Номенклатура за об'єктами будівництва	Проекти, підряди, технічні об'єкти	Порівняльна оцінка прибутковості по об'єктах	Висока (залежать від контрактів, логістики, термінів)	Дає змогу оптимізувати портфель проектів
Податкові реєстри	Реєстри ПДВ, амортизаційні таблиці, податкові різниці	Визначення оподаткованої бази, облік податкових ризиків	Середня (реагує на зміни в законодавстві)	Впливає на чистий фінансовий результат

Джерело: розроблено автором

Результати системної оцінки структури облікових номенклатур свідчать про необхідність їх трансформації з позиції не лише технічної класифікації облікових об'єктів, а як інструмента управління прибутковістю підприємства. У сучасних умовах функціонування підприємств, зокрема в будівельній галузі, структура облікових номенклатур повинна забезпечувати не лише повноту і достовірність облікової інформації, а й аналітичну глибину, чутливість до зовнішніх і внутрішніх змін, а також релевантність для прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Аналітична функція номенклатур безпосередньо визначає можливість і точність вимірювання джерел доходів, структури витрат і прибутковості окремих бізнес-одиниць. Наприклад, номенклатури за об'єктами будівництва дозволяють проводити порівняльну оцінку прибутковості за напрямками та проектами. Чутливість номенклатур до змін середовища є критичним критерієм їхньої ефективності. Висока чутливість номенклатур до цінових, податкових, валютних і операційних ризиків створює підґрунтя для оперативного реагування облікової системи на відхилення та зовнішні виклики. Вплив номенклатур на прибутковість виявляється через можливість деталізувати витрати за центрами відповідальності, доходи за видами діяльності та податкові ефекти за регістрами. Такий підхід дозволяє уникнути агрегованих облікових оцінок, які спотворюють фінансові результати. Структуровані номенклатури виступають опорними елементами цифровізації облікового процесу, формуючи основу для побудови дашбордів, КРІ-аналітики, звітів у реальному часі та автоматизації оцінок. У контексті антикризового управління номенклатури відіграють роль детектора критичних точок впливу на прибутковість: перевитрати по окремих статтях, нерентабельні об'єкти, зростання податкового навантаження, втрати доходів по сегментах тощо.

Таким чином, облікові номенклатури повинні розглядатися як динамічні аналітичні інструменти, а не як статичні таблиці класифікації. Їх системна оцінка за параметрами аналітичності, чутливості та впливу на фінансові результати дозволяє інтегрувати облік у стратегічне управління прибутковістю

підприємства в умовах VUCA-середовища. Запропонований підхід формує основу для подальшого розвитку ризик-орієнтованої та антикрихкої облікової моделі.

Проблема критичної оцінки облікових номенклатур виникає насамперед через низький рівень деталізації облікових даних. Якщо рахунки доходів чи витрат згруповані на макрорівні без відповідної розшифровки за видами продукції, каналами реалізації, сегментами клієнтів або статтями витрат, управлінці втрачають можливість здійснювати причинно-наслідковий аналіз ефективності, що створює інформаційний вакуум у процесі діагностики фінансових ризиків та не дозволяє виявити конкретні джерела недоотриманого прибутку [122]. Водночас надмірна деталізація без продуманого інформаційного запиту також є небезпечною. Вона створює зайве навантаження на облікову систему, ускладнює документообіг та знижує оперативність обробки даних. Таким чином, постає завдання визначення оптимального рівня деталізації, при якому забезпечується баланс між інформативністю, керованістю та адаптивністю номенклатурного обліку.

Ще одним проблемним аспектом є відсутність чіткої методики формування аналітичних розрізів у межах облікової номенклатури. Часто підприємства не мають внутрішніх регламентів щодо створення, перегляду або оновлення субрахунків, що призводить до хаотичного структурування інформації. Як наслідок, однакові операції можуть обліковуватися по-різному в різних періодах або підрозділах, що унеможливорює порівняльний аналіз і збільшує ризики аналітичних помилок [123].

Особливої ваги набуває критичний перегляд облікових номенклатур у сферах, де присутня висока динаміка витрат і доходів (наприклад, у будівництві, торгівлі, логістиці). У таких випадках облікова система повинна не лише фіксувати статичні об'єкти, а й відображати зміну структури витрат залежно від фази проекту, сезону або коливань ринку, що вимагає впровадження гнучких підходів до побудови аналітичних позицій – з можливістю швидкої трансформації залежно від управлінських потреб [124].

Практичні дослідження показують, що саме неадекватна номенклатурна структура часто призводить до того, що витрати фіксуються безпричинно в адміністративному або загальновиробничому блоці, що унеможлиблює виявлення збиткових напрямів діяльності. Така ситуація створює ілюзію управління, при якій фінансова звітність є повною, але не релевантною для ухвалення стратегічних рішень [124].

У розрізі VUCA-середовища критичність номенклатурного обліку ще більше посилюється. Підприємство повинно оперативно ідентифікувати джерела відхилень у витратній частині, втрати доходів, неефективність ресурсного використання, що стає можливо лише за умови, що облікова номенклатура дозволяє відстежувати кожен тип ризику через відповідні аналітичні маркери (наприклад, відображення витрат за типами ризиків або сценаріями) [125].

У цьому контексті перспективним є впровадження ризик-орієнтованих номенклатур, у яких витрати і доходи групуються не лише за функціональним або економічним змістом, а й за ознаками ймовірності втрат, типами невизначеності, джерелами впливу, що дозволяє збудувати облікову модель, що не лише описує минуле, а й формує підґрунтя для прогнозування майбутніх ризиків недоотримання прибутку. Ще один аспект критичної оцінки – це відповідність облікової номенклатури вимогам автоматизованих систем. Часто ERP-рішення, що впроваджуються на підприємствах, не мають гнучкої модульної структури для аналітичного обліку, що змушує адаптувати облікову політику до обмежень програмного забезпечення, а не навпаки. Такий підхід суперечить принципам гнучкого управління та знижує аналітичну цінність звітності.

З метою узагальнення результатів критичного аналізу облікових номенклатур було систематизовано найпоширеніші проблеми, що виникають при їх побудові в практиці сучасних підприємств. Представлена нижче таблиця відображає ключові вади у структурі облікової номенклатури, їхній безпосередній вплив на точність облікової інформації та ефективність

управління фінансовими результатами, а також містить рекомендації щодо вдосконалення. Підхід дозволяє сформулювати чітке уявлення про необхідність переформатування облікових рішень відповідно до вимог ризик-орієнтованого управління в умовах динамічного зовнішнього середовища. Результати представлені у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз проблематики облікових номенклатур

Проблема облікової номенклатури	Наслідок для обліку / управління	Пропозиції для вирішення проблематики
Надмірна агрегація витрат/доходів	Неможливість виявити джерела збитковості / недоотримання прибутку	Введення додаткових субрахунків і аналітичних ознак
Недостатня деталізація за видами діяльності	Ускладнення розрахунку рентабельності напрямів	Впровадження структурованого аналітичного обліку
Відсутність обліку витрат за типами ризиків	Нездатність відстежувати фінансову чутливість до змін середовища	Побудова ризик-орієнтованих номенклатур
Внутрішньо непогоджені облікові структури (в різних підрозділах)	Неможливість консолідації та порівняння	Уніфікація облікової політики на корпоративному рівні
Низька інтегрованість з ІТ-системами	Зниження автоматизації, ризики помилок	Узгодження номенклатури з логікою ERP / CRM
Шаблонність без перегляду в часі	Невідповідність поточним управлінським потребам	Регулярний аудит облікової номенклатури

Джерело: [126-128]

Таким чином, облікова номенклатура є не лише технічним компонентом обліку, а й ключовим інструментом управління точністю фінансових результатів. Її недосконалість або нерелевантність прямо впливають на здатність підприємства виявляти й мінімізувати ризики недоотримання прибутку. Отже, критична оцінка облікових номенклатур має бути постійною, системною та інтегрованою у процес управління обліковою політикою загалом.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності та ризикованості, ефективна облікова номенклатура виступає не лише інструментом систематизації даних, а й важливою складовою управлінського механізму забезпечення прибутковості підприємства. Її

правильне проєктування потребує комплексного підходу, який охоплює як стратегічні цілі підприємства, так і специфіку його операційної діяльності. Для візуалізації ключових етапів формування релевантної, аналітично придатної та адаптивної до ризиків облікової структури запропоновано блок-схему, що демонструє алгоритм побудови ефективної облікової номенклатури. Представлений алгоритм (рис. 2.1.) може слугувати орієнтиром для впровадження гнучкої й цілеспрямованої системи обліку на основі ризик-орієнтованого та інформаційно-аналітичного підходів.



Рис. 2.1. Алгоритм побудови ефективної облікової номенклатури

Джерело: розроблено автором

На відміну від традиційних моделей, де облікова номенклатура формується переважно за принципом зручності класифікації об'єктів обліку, авторська концепція передбачає інтеграцію цілей управління прибутковістю, аналізу ризиків і операційної специфіки діяльності підприємства вже на етапі побудови номенклатури. Автор пропонує не фіксовану структуру, а процесуальну модель, яка дозволяє здійснювати ревізію облікових елементів відповідно до змін середовища, зокрема в умовах VUCA. Такий підхід

трансформує облікову номенклатуру у гнучкий управлінський інструмент, здатний до самоналаштування. Запропонований алгоритм надає можливість однозначного впровадження концепції у практичну діяльність підприємств, що розширює прикладну значущість дослідження.

Аналіз облікового процесу передбачає оцінювання низки параметрів: швидкість обробки даних, точність відображення операцій, гнучкість регламентів, рівень автоматизації, відповідальність учасників облікового ланцюга, а також здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Особливо важливим стає питання мінімізації облікових ризиків, пов'язаних із затримками у реєстрації даних, дублюванням операцій, помилками в класифікації доходів і витрат або недостатньою перевіркою інформації.

Недоліки у структурі облікового процесу можуть призводити до спотворення облікових оцінок і, як наслідок, до формування неправдивої картини фінансових результатів, що, у свою чергу, знижує якість управлінських рішень, ускладнює виявлення джерел недоотриманого прибутку та обмежує можливості стратегічного планування. Такі ризики є особливо значущими в умовах VUCA-середовища, де зволікання з обліковими реакціями може призвести до втрати конкурентних позицій [129].

Окрему увагу слід приділити питанням організації інформаційного потоку в межах облікового процесу. Якщо облікові дані надходять із різних структурних підрозділів без узгоджених стандартів, у неуніфікованих форматах, або із затримкою, що створює суттєві перешкоди для побудови єдиного інформаційного простору. У таких умовах виникає ризик втрати даних, їх неузгодженості або некоректної інтерпретації, що критично важливо для обліку доходів і витрат, які формують прибуток.

Ключовим елементом вдосконалення облікового процесу є побудова чіткої логістики облікових даних – від первинного документування до узагальнення у звітності, що включає в себе визначення контрольних точок, зон відповідальності, маршрутизації інформації, критеріїв верифікації та частоти

оновлення даних. Забезпечення прозорості руху інформації дозволяє скоротити час обробки, зменшити ймовірність помилок та посилити ефективність прийняття управлінських рішень [130].

На сучасних підприємствах набуває поширення впровадження процесного підходу до організації обліку, за якого кожен етап – від формування первинного документа до консолідованої звітності – розглядається як бізнес-процес з відповідними індикаторами якості, часу, витрат і результативності. Такий підхід дозволяє виявляти слабкі місця, оптимізувати витрати часу й ресурсів, а також інтегрувати облік у загальну систему управління підприємством [130].

Цифровізація облікового процесу відкриває нові можливості, але водночас породжує додаткові ризики. З одного боку, автоматизація забезпечує швидкість, масштабованість, інтегрованість даних. З іншого – неправильна параметризація ІТ-систем, обмеження гнучкості налаштувань, недостатня адаптація під особливості підприємства можуть звести нанівець усі переваги цифрового обліку. У цьому контексті важливою умовою ефективності стає не лише впровадження програмного забезпечення, а й супровідна методологічна робота: регламентація, тестування, аудит, навчання персоналу [131].

Іншим важливим чинником є якість управління обліковим персоналом. Недостатня кваліфікація, ротація кадрів, відсутність стандартів внутрішнього навчання та передачі знань є системними проблемами, що послаблюють стійкість облікового процесу. У критичних ситуаціях саме людський фактор стає точкою уразливості, через яку виникають помилки, пропуски або затримки в обробці фінансових даних [131].

Особливо гостро постає потреба в періодичних аудитах облікового процесу – як внутрішніх, так і зовнішніх, що дозволяє виявити неочевидні збої, вразливі місця в логістиці інформаційного потоку, порушення процедур або слабкі місця в автоматизованих модулях. Аудит дає змогу побудувати цикл постійного вдосконалення, орієнтований на підвищення точності, оперативності та достовірності облікових даних [132].

Загалом, критичний аналіз облікового процесу передбачає його оцінку не як ізольованої функції, а як частини інтегрованої управлінської системи. Обліковий процес повинен бути синхронізованим із фінансовим плануванням, бюджетуванням, внутрішнім контролем, ризик-менеджментом і аналітикою. Лише за такої інтеграції облік здатен виконувати не лише реєстраційну, а й управлінсько-прогностичну функцію.

Аналіз облікового процесу як чинника управління фінансовими результатами узагальнений у табл. 2.5

Таблиця 2.5

**Аналіз облікового процесу як чинника управління фінансовими
результатам**

Елемент облікового процесу	Наслідки недоліків для фінансових результатів	Рекомендовані напрями вдосконалення
Несвоєчасна реєстрація операцій	Викривлення періодизації доходів/витрат, заниження або завищення прибутку	Автоматизація облікових процедур, встановлення контрольних точок
Недостатній рівень деталізації облікових даних	Ускладнення аналітики, неможливість визначення збиткових напрямів	Впровадження аналітичного обліку за статтями доходів/витрат
Відсутність уніфікованих процедур між підрозділами	Порушення цілісності даних, складнощі у консолідації	Розробка корпоративних стандартів обліку
Низький рівень автоматизації процесів	Зростання облікових помилок, затримки в обробці інформації	Впровадження сучасних ERP-систем
Людський фактор: помилки, некомпетентність, відсутність навчання	Ризики недостовірності звітності, втрати фінансових даних	Система внутрішнього контролю, підвищення кваліфікації персоналу
Відсутність аудиту облікових процедур	Наявність системних помилок, що впливають на прибуток	Періодичний внутрішній та зовнішній аудит

Джерело: акумульовано автором на основі аналізу [131-133]

Успішне реформування облікового процесу можливе за умови поєднання кількох підходів: стандартизації процедур, впровадження гнучких ІТ-рішень, розвитку людського капіталу, аудиту ефективності, побудови ризик-орієнтованої логіки обліку, що дозволить створити адаптивну, антикрихку систему обліку, яка забезпечуватиме своєчасне, точне та достовірне

відображення фінансових результатів у будь-яких умовах.

Одним із найбільш гнучких і водночас стратегічно вагомих елементів такої адаптації є облікова політика, яка, будучи внутрішньо-нормативним документом, надає підприємству можливість впливати на облікові оцінки, структуру витрат, правила визнання доходів та принципи формування фінансового результату [134].

Практика показує, що підприємства, які активно використовують потенціал облікової політики як інструмента управління, здатні мінімізувати наслідки зовнішніх ризиків, оперативно реагувати на зміни середовища та формувати більш стабільні фінансові результати. У цьому контексті зміна окремих елементів облікової політики – це не лише технічне оновлення регламентів, а й управлінський інструмент, що дозволяє зменшити рівень недоотриманого прибутку, пов'язаного з прорахунками, помилками або нефіксованими можливостями [135].

Найпоширенішими практиками управління через облікову політику є зміна методу амортизації (наприклад, із прямолінійного на прискорений у періоді активного оновлення основних засобів), перегляд підходів до створення резервів (особливо резерву сумнівних боргів у періоди низької платоспроможності контрагентів). Такі рішення, якщо їх ухвалено своєчасно, здатні впливати на поточний прибуток без порушення принципів достовірності й об'єктивності фінансової звітності [135]. У ситуації економічної нестабільності або невизначеного горизонту планування доцільним може бути перегляд строків експлуатації основних засобів, що безпосередньо впливатиме на рівень амортизаційних витрат, а отже – і на чистий прибуток. Важливо, що такі зміни повинні бути не лише економічно обґрунтованими, але й підкріпленими внутрішніми аудитами, технічними обстеженнями та управлінськими обґрунтуваннями.

Досвід провідних підприємств засвідчує ефективність впровадження гнучкої моделі облікової політики, яка містить не лише базові положення, а й можливі сценарії її адаптації під змінні фактори. У таких випадках

підприємства розробляють матриці впливу ризиків на елементи облікової політики (наприклад, ризик-профіль, що був розроблений та описаний у першому розділі), що дозволяє швидко визначити необхідні регламентні зміни та уникнути затягування реакції на загрози [136].

Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати уразливі ділянки облікової системи, а й визначити напрями перегляду методів оцінки, визнання доходів і витрат, організації облікових процедур і використання реєстрів. У табл. 2.6 представлено авторську матрицю впливу ризиків на облікову політику як інструмент ризик-орієнтованого удосконалення облікової системи.

Таблиця 2.6

Матриця впливу ризиків на елементи облікової політики

Тип ризику	Потенційний вплив на фінансові результати	Елемент облікової політики, що потребує перегляду	Напрямок методичного коригування	Очікуваний ефект
Неплатоспроможність контрагентів	Зростання сумнівних боргів → недоотримання доходів	Політика щодо визнання доходів і створення резервів	Посилення критеріїв оцінки платоспроможності, впровадження резервів за сумнівними боргами	Зменшення викривлень прибутку, формування достовірної звітності
Коливання цін на ресурси	Непередбачене зростання собівартості	Методи оцінки запасів	Перехід на метод середньозваженої або ідентифікованої оцінки з частішим переоцінюванням	Більш точне формування собівартості, підвищення аналітичності витрат
Зміни податкового законодавства	Неправильне визначення бази оподаткування, податкові штрафи	Податкові реєстри та облік податкових різниць	Актуалізація податкових облікових реєстрів, інтеграція з бухгалтерською системою	Зменшення ризику штрафів, відповідність податкового обліку
Затримки у виконанні контрактів	Нерелевантне відображення доходів за періодами	Методи визнання доходів від будівельних контрактів	Перехід до обліку за ступенем готовності (поетапно)	Забезпечення відповідності доходів і витрат у звітності

Джерело: розроблено автором

Розроблена матриця відображає системний підхід до адаптації облікової політики підприємства в умовах зовнішньої турбулентності, що дає змогу інтегрувати інструменти ризик-менеджменту безпосередньо в облікову систему. Її новизна полягає в поєднанні ризиків господарської діяльності з конкретними методичними елементами обліку (методами оцінки, правилами визнання, принципами формування резервів, податковими регістрами) та формулюванні чітких напрямів їх адаптації.

Матриця дозволяє виконувати практичні задачі:

- забезпечити оперативність облікових рішень, що критично важливо в умовах VUCA-середовища. Завдяки чіткому зв'язку між ідентифікованим ризиком і конкретним елементом облікової політики підприємство отримує інструмент швидкого регламентного реагування без затягування управлінських рішень.

- знизити ймовірність викривлення фінансових результатів через недооцінку ризиків, зокрема у сфері доходів, витрат, амортизації, податкових зобов'язань. Матриця дозволяє заздалегідь моделювати вплив ризику на прибутковість і впроваджувати відповідні коригування до облікової політики.

- посилити функцію обліку як інструмента антикризового реагування: адаптація методів оцінки, змінення способів визнання доходів, перегляд структури резервів тощо дає змогу не лише зафіксувати зміни постфактум, а й керувати ними в момент їх виникнення.

- інституціоналізувати ризик-орієнтований підхід до формування облікової політики, чого наразі бракує у чинних нормативно-правових актах та практиках підприємств. Матриця формалізує цей підхід у зручній для інтеграції в облікову політику формі.

- служити основою для цифровізації процесу управління обліковою політикою, зокрема в межах ERP-систем: ризики можуть бути інтегровані як тригери змін, що автоматично ініціюють перегляд окремих положень політики.

Особливої ваги у сучасній практиці набуває роль фінансового контролінгу, який виступає посередником між стратегічним менеджментом і

обліковою службою. Саме контролінг забезпечує системний моніторинг ефективності облікової політики, аналізує альтернативні варіанти, оцінює вплив зміни облікових оцінок на прибутковість та розробляє рекомендації для менеджменту, що дозволяє перетворити зміну облікової політики з формального процесу на елемент активного ризик-менеджменту [137].

Значущим є також правовий аспект змін у політиці – облікова політика повинна відповідати принципам стабільності, послідовності й обґрунтованості, закріпленим у НП(С)БО та МСФЗ. Проте ці стандарти також допускають зміну політики в разі зміни умов діяльності підприємства або появи більш надійної інформації, що створює простір для гнучкості – за умови, що зміну супроводжено належним розкриттям інформації у примітках до фінансової звітності та обґрунтовано внутрішніми документами [138].

Визначення поняття «антикрихка модель» походить із концепції, запропонованої відомим науковцем і філософом Нассімом Ніколасом Талебом у книзі «Antifragile: Things That Gain from Disorder» у 2012 році. Антикрихкість – це властивість системи не лише витримувати стрес, невизначеність, ризики, хаос або кризи, а й посилюватися завдяки ним - це протилежність до крихкості. Якщо щось крихке – воно ламається під тиском. Якщо воно антикрихке – воно стає сильнішим під впливом зовнішніх збурень [139].

У науковому та прикладному контексті бізнесу та обліку антикрихка модель означає таку організацію системи, яка передбачає наступне [139]:

- адаптується до змін у середовищі (законодавчі, ринкові, фінансові);
- реагує на ризики не руйнівно, а з посиленням контролю та ефективності;
- перетворює виклики на нові можливості – через гнучку політику, цифрову трансформацію, нові моделі аналізу;
- навчається на шоках і нарощує стійкість за рахунок досвіду.

У процесі формування антикрихкої стратегії обліку ключову роль відіграє поетапне застосування комплексу аналітичних інструментів, кожен з яких виконує власну функцію в системі управління фінансовою стійкістю

підприємства. На рис. 2.2 представлено логічно впорядковану послідовність результатів застосування комплексу аналітичних інструментів, що починається з аналізу KPI та охоплює факторний аналіз, сценарне моделювання, аналітику ризиків і варіативності, оцінку ефективності управлінських рішень, аудит облікової політики, регламентні зміни, а також фінансову гнучкість як передумову стратегічної адаптації.



Рис. 2.2. Результати застосування аналітичних інструментів формування антикрихкої стратегії обліку та сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

Приклади аналізу KPI для будівельних підприємств як елемент результуючої системи застосування аналітичних інструментів формування антикрихкої стратегії представлено у Додатку 3.

Запропонована схема демонструє не лише інструменти, а й принцип динамічної взаємодії між ними: від аналітичного діагностування – до стратегічного впливу. Такий підхід дозволяє підприємству не просто протидіяти ризикам, а перетворювати їх на джерело зміцнення власної

конкурентоспроможності через інституційну гнучкість облікової системи. Розміщення інструментів у послідовності від оперативних до стратегічних рішень відображає їхню еволюційну роль у забезпеченні антикрихкості в умовах VUCA-середовища.

Аналіз KPI дозволяє оцінити поточний стан результативності діяльності підприємства у розрізі стратегічних і операційних цілей. Цей інструмент є відправною точкою в антикрихкій моделі, оскільки виявляє основні відхилення у прибутковості, витратах, ліквідності та інших фінансових метриках. Завдяки регулярному моніторингу KPI можливе раннє виявлення слабких місць у системі обліку, зокрема в розподілі витрат, формуванні цін чи оптимізації ресурсів. Результати аналізу KPI використовуються для встановлення цілей наступного аналітичного рівня, зокрема для факторного та сценарного аналізу, та є основою для системи мотивації й контролінгу [141].

Факторний аналіз забезпечує глибоке розуміння структури формування фінансових результатів шляхом виявлення ключових чинників, що впливають на прибуток, витрати та рентабельність. Факторний аналіз є надзвичайно цінним у розробці антикрихкої стратегії, оскільки дозволяє визначити, які саме внутрішні чи зовнішні фактори створюють найбільший ризик недоотримання прибутку. Застосовується як у плануванні (*ex ante*), так і в ретроспективному аналізі (*ex post*), даючи змогу обґрунтувати управлінські дії, включаючи зміну облікових оцінок або джерел витрат [142].

Сценарне моделювання дає змогу сформувати кілька альтернативних моделей розвитку подій на основі змін ключових змінних: ринкових, макроекономічних, галузевих чи внутрішньоорганізаційних. Інструмент особливо корисний у VUCA-середовищі, де невизначеність вимагає підготовки до непередбачуваних наслідків. Результати сценарного моделювання дозволяють підприємству підготувати облікову систему до змін (наприклад, тимчасове застосування окремих методів амортизації чи резервування), забезпечити гнучкість у звітності та мінімізувати втрати прибутку [143].

Матриця ризиків є інструментом візуалізації та оцінювання ризиків за

двома параметрами: ймовірністю виникнення і ступенем впливу на фінансові результати. У рамках облікової політики дозволяє ранжувати загрози (від валютних ризиків до ризику помилок у визнанні доходів) і пов'язати кожен ризик із відповідним обліковим механізмом. Результати застосування матриці використовуються для пріоритезації дій – наприклад, змін у документації, контролінгу, аудиті чи організаційних регламентах [144].

Аналітика варіативності дозволяє аналізувати розподіл можливих значень фінансових результатів за різних умов і визначати діапазон коливань прибутку. У поєднанні з даними обліку варіативність прибутку чи витрат може бути інтерпретована як індикатор стабільності або навпаки – крихкості фінансової моделі. Результати аналітики варіативності застосовуються при розробці лімітів, резервних сценаріїв і посиленні інформаційної структури облікової політики [145].

Моделі чутливості визначають, як зміна одного або кількох параметрів (наприклад, ціни, обсягу виробництва, курсу валют) впливає на фінансові результати. Їх використання дозволяє оперативно адаптувати облікову політику до змін у ключових змінних, зокрема через перегляд нормативів, методів калькулювання або оцінок активів. Ці моделі підсилюють прозорість прийняття рішень і забезпечують керованість прибутковістю в умовах мінливого середовища [146].

Інструмент, що дозволяє оцінити результативність прийнятих управлінських і облікових рішень на основі зіставлення очікуваних і фактичних результатів. Його роль полягає в тому, щоб верифікувати ефективність впроваджених змін в обліковій політиці чи у структурі витрат, оцінити доцільність певних стратегій. Регулярне застосування цього інструменту створює культуру обліково-аналітичної відповідальності в організації [147].

Аудит облікової політики дозволяє виявити неузгодженості, формалізм, суперечності між методичними підходами та реальними практиками ведення обліку. Це не лише інструмент контролю, а й джерело вдосконалення, яке може виявити потенціал підвищення точності обліку, зменшення фінансових ризиків

та підвищення прозорості звітності. Результати аудиту стають базою для перегляду облікових регламентів і вдосконалення стандартів внутрішнього обліку [148].

Коригування внутрішніх регламентів – це процес перегляду положень облікової політики, інструкцій, методик і процедур у відповідь на ризики, виявлені в результаті аналізу чи аудиту, що може включати зміну підходів до амортизації, способів обліку витрат, уточнення форм первинних документів або методів розподілу витрат. Регламентне оновлення – ключ до антикрихкості, адже дозволяє системі залишатися актуальною, керованою та стійкою до нових викликів [149].

Фінансова гнучкість – це здатність підприємства адаптувати свою облікову політику, бюджетні обмеження й інвестиційні стратегії до змін у зовнішньому середовищі. Цей елемент є результатом усієї попередньої аналітичної діяльності, який дозволяє оптимізувати ресурсний розподіл без шкоди для стабільності. Облікова система при цьому має підтримувати сценарне мислення, оперативне моделювання та прогнозування – як основу для швидкого реагування [150].

Антикрихка стратегія передбачає не лише захист від ризиків, а й активне використання змін для посилення позицій підприємства. В обліковому контексті вона проявляється через гнучкі, адаптивні, ризик-орієнтовані підходи, що дозволяють не лише зберігати прибутковість, а й зміцнювати її за рахунок виявлення нових можливостей. Антикрихкість – це не стабільність, а здатність ставати сильнішим в умовах нестабільності [151].

Адаптивність облікової системи полягає у швидкому реагуванні на зміни: законодавчі, економічні, внутрішні. Вона досягається через автоматизацію процесів, навчання персоналу та розширення можливостей аналітичної системи. Цей інструмент служить для зменшення затримок у прийнятті рішень і зменшення впливу негативних зовнішніх чинників на фінансові результати [152].

Якісна звітність – це точна, своєчасна, релевантна інформація, яка стає

основою для ефективного стратегічного управління. Зміцнення облікової політики та цифрова інтеграція сприяють покращенню прозорості, зменшенню суб'єктивізму у звітних оцінках і підвищенню довіри до даних. Якісна звітність – це не лише результат, а й показник зрілості всієї системи обліку [153].

Довіра інвесторів є завершальним ефектом антикрихкої моделі, яка поєднує облікову дисципліну, адаптивність, аналітичну спроможність і відкритість. Покращена звітність, ефективна аналітика та управлінська реакція формують позитивний імідж підприємства, що здатне не лише виживати, а й розвиватися у складному середовищі, що створює умови для залучення інвестицій, зміцнення ринкової позиції та реалізації стратегії сталого розвитку [154].

Стійкий розвиток підприємства в антикрихкій моделі – це не лише здатність виживати під тиском зовнішніх ризиків, а й реалізовувати довгострокові економічні, соціальні та екологічні цілі у нестабільному середовищі. У структурі аналітичної моделі обліку цей компонент виконує роль стратегічного фокуса, на який орієнтовано всі попередні інструменти – від аналізу KPI до формування антикрихкої стратегії [155].

Фінансова система підприємства, що інтегрує адаптивну облікову політику, гнучке управління ризиками та цифрову аналітику, створює підґрунтя для зростання, інновацій і збалансованого використання ресурсів. Важливими ознаками стійкого розвитку є стабільна рентабельність, позитивний грошовий потік, зниження ризику банкрутства, а також здатність підприємства до саморегуляції й навчання в умовах невизначеності. З погляду управління, стійкий розвиток є інтегральним показником ефективності облікової системи, яка повинна не просто реагувати на події, а й передбачати їх, надаючи достовірні, актуальні та стратегічно значущі дані. В обліковому вимірі це означає прозору звітність, соціальну відповідальність і можливість демонструвати свою фінансову життєздатність перед інвесторами, кредиторами, партнерами та громадськістю [156]. У процесі формування антикрихкої стратегії обліку ключову роль відіграє поетапне застосування

комплексу аналітичних інструментів, кожен з яких виконує власну функцію в системі управління фінансовою стійкістю підприємства. На рис. 2.3 представлено логічно впорядковану послідовність інструментів, що починається з аналізу KPI та охоплює факторний аналіз, сценарне моделювання, аналітику ризиків і варіативності, оцінку ефективності управлінських рішень, аудит облікової політики, регламентні зміни, а також фінансову гнучкість як передумову стратегічної адаптації.

Рисунок 2.3 ілюструє антикрихку модель управління фінансовими результатами підприємства в умовах VUCA-середовища, що ґрунтується на міждисциплінарному підході до трансформації облікової політики з урахуванням динаміки зовнішніх ризиків, інформаційної невизначеності, складності бізнес-процесів і потреби в стратегічній стійкості. Запропонована антикрихка облікова модель демонструє не лише інструменти, а й принцип динамічної взаємодії між ними: від аналітичного діагностування, до стратегічного впливу. Такий підхід дозволяє підприємству не просто протидіяти ризикам, а перетворювати їх на джерело зміцнення власної конкурентоспроможності через інституційну гнучкість облікової системи. Розміщення інструментів у послідовності від оперативних до стратегічних рішень відображає їхню еволюційну роль у забезпеченні антикрихкості в умовах VUCA-середовища.

Перший блок моделі аналіз впливу VUCA-факторів формує основу для ідентифікації зовнішніх викликів, що провокують потребу у трансформації облікової політики. Йдеться про макро- і мікроризики, які призводять до зниження прибутковості, погіршення ліквідності, втрати контролю за витратами чи зростання податкових і регуляторних навантажень. Саме цей блок ініціює адаптивний ланцюг дій усередині облікової системи.

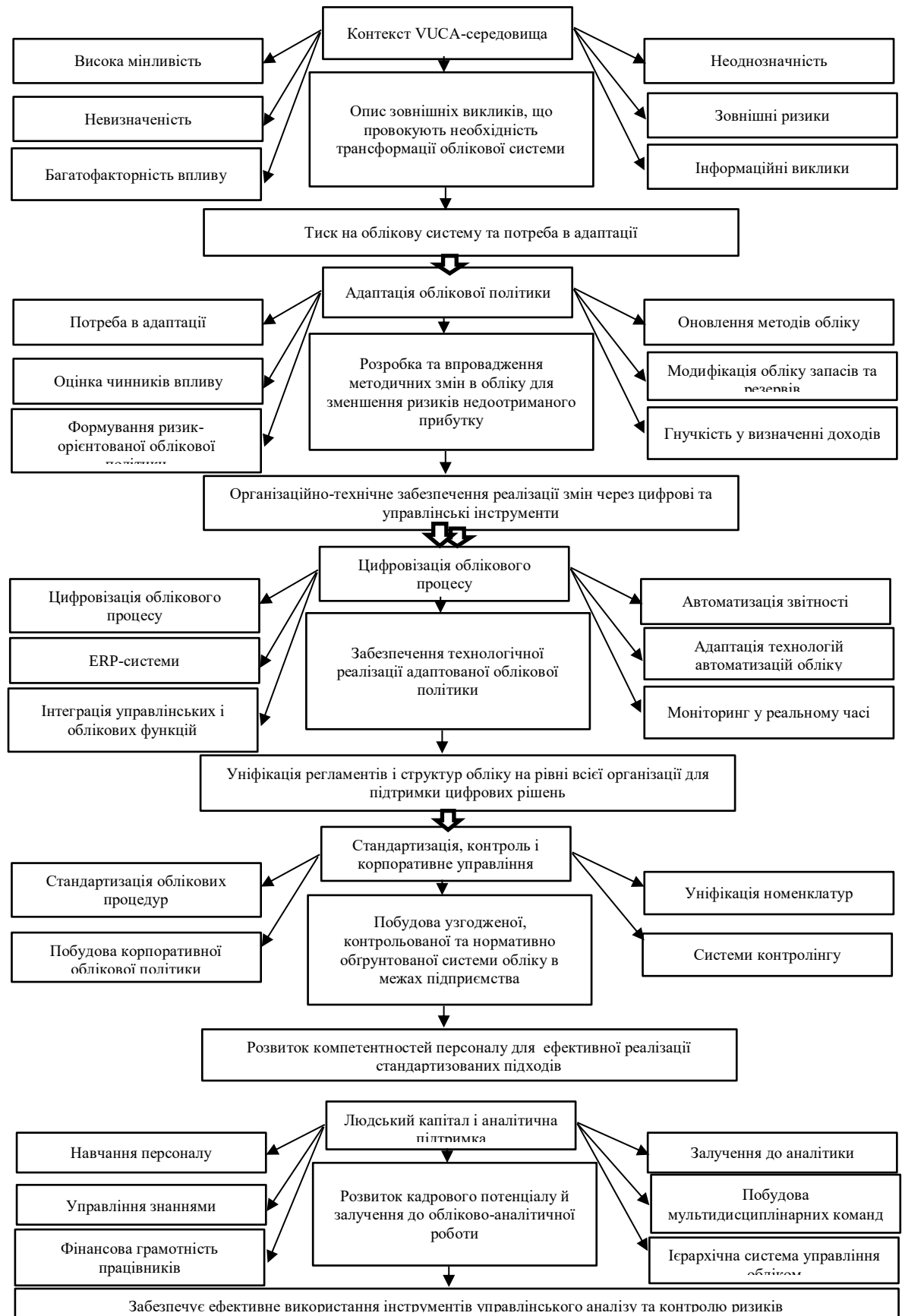


Рис. 2.3. Антикрихка модель управління фінансовими результатами підприємством в умовах VUCA-середовища

Джерело: розроблено автором

Другий блок адаптація облікової політики представлений як інструмент модифікації облікових процедур відповідно до оцінених ризиків. Він охоплює механізми аналізу чутливості фінансових показників до зовнішніх змін, запровадження сценарного планування, резервування, а також перегляду ключових положень політики. Визначено, що ефективна адаптація можлива лише за умови параметризації облікових процедур, зокрема, методів оцінки, правил визнання доходів і витрат, порядку формування забезпечень і використання альтернативних облікових підходів.

Третій блок цифровізація облікового процесу забезпечує технологічне підґрунтя для реалізації адаптованої політики. Він охоплює використання ERP-систем, модулів ВІ-аналітики, автоматизованих реєстрів та систем моніторингу в реальному часі. Саме цифрова інтеграція дозволяє здійснювати швидко фіксацію відхилень, запуск алгоритмів адаптації, оновлення методичних параметрів без втрати порівнюваності та достовірності облікової інформації.

Четвертий блок стандартизація та корпоративне управління відповідає за уніфікацію структур обліку, запровадження контрольних механізмів, розвиток внутрішнього аудиту та забезпечення відповідності облікової політики вимогам зовнішніх і внутрішніх регуляторів. Стандартизація дозволяє зберігати єдність підходів навіть за умов високої динаміки змін.

П'ятий блок: розвиток кадрової аналітики спрямований на формування аналітичної спроможності облікового персоналу. Йдеться про підвищення кваліфікації, формування мультидисциплінарних команд, залучення до процесів управлінської аналітики, впровадження систем управління знаннями та KPI-контролю якості облікової інформації.

Шостий блок: інтегрована система аудиту, аналітики та стратегічного управління забезпечує оцінку ефективності облікових змін, виявлення неузгодженостей, повторне моделювання ризиків та формування управлінських висновків.

У таблиці 2.5 представлено адаптовані антикрихі моделі управління

фінансовими результатами для п'яти аналізованих будівельних підприємств. Кожна модель відображає специфіку підприємства, типові ризики, характерні інструменти реагування та управлінські механізми, що підвищують стійкість облікової системи в умовах невизначеності.

Таблиця 2.5

Антикрихкі моделі для аналізованих будівельних підприємств

Підприємство	Ключові ризики	Облікові інструменти антикрихкості	Антикризові механізми управління
1	2	3	4
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	Коливання вартості матеріалів, порушення ланцюгів постачання	Резерви на переоцінку запасів, сценарне планування собівартості	Контракти з фіксацією цін, запас фінансової гнучкості, адаптація методів оцінки
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	Дефіцит персоналу, затримки виконання проєктів	Факторний аналіз продуктивності, КРІ персоналу, облік простоїв	Впровадження мультифункціональних команд, стимулювання кадрів
ПАТ «Сумбуд»	Кредитна залежність, коливання валютних курсів	Облік курсових різниць, створення резервів за валютними зобов'язаннями	Хеджування ризиків, інтеграція управлінського та фінансового обліку
ПАТ «Київдорбудкомплекс»	Висока сезонність, нестабільний попит	Сценарне моделювання доходів, резерви майбутніх витрат, адаптивна політика визнання доходів	Погодинне бюджетування, моніторинг замовлень у реальному часі
ДПАТ БК «Укрбуд»	Зниження інвестиційної активності, недоотримання прибутку	Облік відстрочених доходів, індексне коригування вартості ресурсів	Диверсифікація джерел фінансування, проєктне управління контрактами

Джерело: розроблено автором

Таким чином, антикрихка модель обліку формалізує механізм перетворення облікової політики на інструмент стратегічного реагування, що базується на циклічній логіці: від оцінки впливу ризиків до цифрової реалізації адаптивних рішень, управління змінами та зворотного аудиту. Її ключовою відмінністю є поєднання аналітичної глибини, цифрової мобільності та організаційної інтегрованості, що забезпечує високу інституційну

спроможність облікової системи діяти в умовах нестабільності, зберігаючи фінансову результативність і довіру до звітності.

Проведене дослідження засвідчило, що поточна практика формування облікової політики на підприємствах України має як позитивні, так і проблемні аспекти. Серед сильних сторін варто відзначити поступову інтеграцію принципів управлінської аналітики у процеси обліку, зростаючу зацікавленість у цифровізації процедур, а також перші кроки до впровадження ризик-орієнтованих методів оцінювання та відображення фінансової інформації. Разом з тим, ідентифіковано низку системних вразливостей. Спостерігається шаблонність формулювань, відсутність реальної адаптації до особливостей діяльності підприємства або до викликів VUCA-середовища. Крім того, низький рівень адаптивності виявляється в тому, що навіть за наявності кризових явищ (інфляція, зміна ринку, девальвація) облікова політика рідко переглядається або коригується, що призводить до недооцінки ризиків недоотримання прибутку. Водночас, до ефективних елементів, які демонструють позитивну динаміку, належать спроби застосування цифрових рішень для автоматизації облікових процесів, інтеграція з системами контролінгу, а також використання аналітичних інструментів. Отже у результаті проведеного аналізу доцільно запропонувати модель гнучкої облікової політики: адаптивність та проактивність облікових інструментів – табл. 2.6

Запропонована модель гнучкої облікової політики є унікальною тим, що вона поєднує проактивний та адаптивний підходи в межах облікових процедур, інструментів і політик, що традиційно вважалися статичними та регламентованими. Її новизна полягає в персоніфікованому зв'язку між ризиками середовища та конкретними елементами облікової політики, які набувають функції управлінського інструмента, а не просто нормативного документа.

**Модель гнучкої облікової політики: адаптивність та проактивність
облікових інструментів**

Елемент облікової політики	Прояв проактивності	Прояв адаптивності	Очікуваний ефект для підприємства
1	2	3	4
Методи оцінки активів	Попереднє моделювання знецінення, індексація за прогнозними показниками	Перехід до альтернативних методів залежно від ринкових умов (ФІФО, середньозважений, чиста вартість реалізації)	Забезпечення актуальності вартості активів, зниження спотворень у балансі
Політика визнання доходів	Сценарне прогнозування доходів за контрактами, тестування граничних умов	Зміна критеріїв визнання у відповідь на ринкові ризики (форс-мажор, затримки виконання)	Збереження релевантності звітності, уникнення завищення результатів
Формування резервів	Інтеграція ризик-індикаторів до формули резервування, резервування за слабкими сигналами	Оновлення підходів до резервування залежно від змін середовища (нові категорії ризиків, скоринг)	Підвищення фінансової стійкості, зменшення навантаження при настанні ризику
Документообіг і реєстри	Запровадження цифрових тригерів змін в обліковій документації	Можливість оперативного оновлення реєстрів, параметризація структури обліку	Гнучкість документообігу, автоматизація змін
Амортизаційна політика	Прогнозування змін у використанні активів, передбачення пришвидшеного зносу	Вибір альтернативних методів амортизації залежно від інтенсивності експлуатації	Реалістичне відображення витрат, точність у плануванні прибутку

Джерело: розроблено автором

На відміну від класичних підходів, де облікова політика змінюється вкрай рідко та здебільшого формально, дана модель передбачає вбудовані механізми реагування на ризики в реальному часі, що суттєво підвищує ефективність управління фінансовими результатами. Завдяки передбаченим елементам сценарного аналізу, резервування та параметризації реєстрів підприємство може швидко змінювати облікові механізми залежно від змін у

бізнес-середовищі. Гнучка політика дозволяє уникнути спотворень, пов'язаних з неактуальними обліковими оцінками, методами амортизації чи помилковим визнанням доходів. За рахунок резервування, використання слабких сигналів ризику та цифрових тригерів змін, облік стає не просто інструментом фіксації, а захисним бар'єром від втрат. Модель розрахована на інтеграцію з інформаційними платформами, що дозволяє автоматизувати частину облікових змін на основі даних моніторингу KPI або зовнішніх ризиків. Завдяки швидкому реагуванню на фактори недоотримання прибутку та оперативному коригуванню облікових методик, підприємства краще контролюють фінансові потоки.

Отже, дана модель відкриває нові можливості для стратегічного управління обліком і дозволяє перейти від пасивного до активного реагування на виклики середовища, забезпечуючи реальну конкурентну перевагу підприємствам у VUCA-умовах.

У контексті реалізації запропонованої моделі гнучкої облікової політики доцільно детальніше проаналізувати, як саме окремі облікові процедури безпосередньо впливають на формування показників прибутку підприємства. Аналіз дозволяє перейти від загальної концепції до прикладного рівня управління фінансовими результатами, ідентифікувати ті інструменти, які мають критичне значення для оперативного коригування доходів, витрат, резервів та фінансових результатів. Представлена нижче матриця (табл. 2.7) систематизує основні облікові процедури, демонструє механізми їх впливу на прибутковість.

Матриця впливу облікових процедур на прибутковість підприємства дозволяє виявити безпосередній зв'язок між регламентними елементами облікової політики та ключовими фінансовими результатами. Проведене структурування облікових процедур підтвердило, що більшість з них мають не лише облікове, а й управлінське значення, оскільки здатні впливати на величину доходів, витрат, операційного та чистого прибутку шляхом регулювання методів визнання, оцінки й розкриття фінансової інформації.

Застосування різних методів оцінки запасів безпосередньо змінює собівартість реалізації, що впливає на валовий прибуток, а політика амортизації здатна змінювати рівень витрат і, відповідно, прибутковість у межах звітного періоду. Методи формування резервів впливають на обережність у звітності та дозволяють забезпечити антикризову готовність підприємства.

Таблиця 2.7

Матриця впливу облікових процедур на показники прибутку

Облікова процедура	Механізм впливу на прибуток	Показники, що зазнають змін	Рекомендовані дії для управління
Методи оцінки запасів	Зміна методу (ФІФО, середньозважений) впливає на собівартість реалізованої продукції	Валовий прибуток, чистий прибуток	Вибір методу залежно від коливання цін на ресурси для оптимізації собівартості
Методи амортизації	Рівень амортизаційних відрахувань змінює величину витрат	Операційний прибуток, чистий прибуток	Використання прискореної амортизації у фазі інтенсивного оновлення активів
Політика визнання доходів	Часове перенесення доходів впливає на періодичний прибуток	Чистий прибуток, доходи звітного періоду	Оптимізація визнання доходів для вирівнювання фінансового результату
Формування резервів	Резерви на знецінення або сумнівну дебіторку змінюють чистий прибуток	Чистий прибуток, резерви	Встановлення політики формування резервів залежно від ризикових індикаторів
Оцінка незавершеного виробництва	Зміна облікової оцінки НЗВ впливає на витрати періоду	Операційний прибуток	Коректне формування НЗВ на основі ступеня готовності та прогнозованої рентабельності
Оцінка курсових різниць	Впливає на дохід/витрати від фінансових операцій	Чистий фінансовий результат	Хеджування валютного ризику, своєчасна переоцінка валютних залишків

Джерело: розроблено автором

Політика визнання доходів формує розподіл прибутку між періодами, що особливо важливо для стабілізації фінансових результатів у мінливих умовах. Отже, практичне значення розробленої матриці полягає в тому, що вона може бути використана підприємствами як інструмент оперативного аудиту облікової політики, що дозволяє:

- виявити потенційно слабкі зони регламентів, які мають ризики спотворення фінансової інформації;

- сформувати обґрунтовану політику адаптації процедур обліку до економічних коливань;
- підвищити якість управлінського аналізу прибутковості на основі розуміння джерел її формування.

Таким чином, узагальнення впливу облікових процедур на прибуток не лише забезпечує глибше розуміння ролі облікової політики у фінансовому результаті, а й створює основу для формування інтегрованої, аналітично обґрунтованої та ризик-орієнтованої облікової системи, що відповідає викликам VUCA-середовища.

Для обґрунтування напрямів вдосконалення облікової політики в умовах підвищених ризиків зниження прибутковості, автором розроблено власну матрицю адаптивних змін в облікових підходах. Запропонований підхід трансформує традиційно нормативну природу облікової політики в динамічний управлінський інструмент, що інтегрується у систему сталого розвитку підприємства. Ключовими засадами запропонованої концепції виступають інформаційна адаптивність, аналітична проактивність та облікова гнучкість. Матриця адаптивних змін в обліковій політиці для управління ризиками прибутковості представлена у табл. 2.8.

Розроблена автором матриця адаптивних змін в обліковій політиці є новим інструментом стратегічного управління прибутковістю підприємства в умовах ризиків та невизначеності. Автор запропонував деталізовані підходи до адаптації облікових рішень з урахуванням слабких сигналів ризику, що дозволяє обліковій політиці діяти не постфактум, а на випередження, що на відміну від традиційних підходів, де політика фіксує методи обліку, запропонована матриця надає можливість змінювати ці методи у відповідь на зовнішні фактори без втрати цілісності облікової системи. Структурна прив'язка до джерел ризику та елементів прибутковості: матриця демонструє безпосередній зв'язок між окремими компонентами політики (оцінки, визнання, резервування, реєстри) та конкретними наслідками для фінансових результатів, що формує основу для антикрихкої системи обліку.

**Матриця адаптивних змін в обліковій політиці для управління
ризиками прибутковості**

Компонент облікової політики	Виявлені ризики / обмеження	Запропонований адаптивний підхід	Очікуваний ефект	Характеристика новизни
Методи обліку витрат на виконання будівельних контрактів	Викривлення фінрезультатів через перенесення витрат на завершення проєктів	Використання стадійного визнання витрат з коригуванням залежно від етапу виконання	Реалістичне відображення доходу в кожному звітному періоді	Облікова гнучкість
Політика визнання інших доходів	Запізніле визнання доходів у періодах зниження активності	Використання облікових тригерів для визнання доходу в момент завершення істотних зобов'язань	Зменшення розриву між фактичними подіями та їх обліком	Інформаційна адаптивність
Оцінка контрактних зобов'язань	Недооцінка зобов'язань у складних контрактах	Ризик-аналіз контрактів з використанням експертних методик оцінки	Зниження ймовірності виникнення незапланованих втрат	Аналітична проактивність
Методи формування резервів	Нестабільність величини резервів у періоди криз	Аналіз чутливості резервів до змін макроекономічного середовища	Підвищення точності управління очікуваними втратами	Аналітична проактивність
Регістри аналітичного обліку	Обмежена можливість оцінки рентабельності напрямів	Використання центрів прибутку та проектно-сегментного обліку	Оптимізація структури звітності для прийняття рішень	Інформаційна адаптивність / облікова гнучкість

Джерело: розроблено автором

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити низку принципових висновків щодо ролі та особливостей облікової політики, структури облікових номенклатур та організації облікового процесу в контексті управління ризиками недоотримання прибутку в умовах VUCA-середовища.

По-перше, облікова політика є не лише внутрішнім регламентом ведення обліку, а й дієвим інструментом управлінського впливу на фінансові результати підприємства. Її зміст та логіка повинні формуватися з урахуванням рівня ризиків, динаміки зовнішнього середовища та необхідності

стратегічної адаптації. Аналіз показав, що формалізм і декларативність залишаються характерними рисами чинної практики, тоді як облікова політика має виконувати проактивну функцію – не лише фіксувати, а й спрямовувати економічні процеси.

По-друге, структура облікових номенклатур безпосередньо впливає на можливість проведення релевантного фінансового аналізу, виявлення джерел ризиків та недоотриманого прибутку. Недостатня деталізація, відсутність обліку за зонами ризиків чи драйверами витрат призводить до викривлення інформаційної картини й унеможливорює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Визначено, що для забезпечення аналітичної цінності обліку необхідне впровадження ризик-орієнтованих підходів до побудови номенклатур, регулярна ревізія рахунків та адаптація до ІТ-систем.

По-третє, організація облікового процесу має ключове значення в оперативному реагуванні на ризики. Виявлено, що обліковий процес є не лише механізмом фіксації господарських операцій, а й частиною управлінської логістики. Затримки, дублювання, неузгодженість дій між підрозділами, відсутність внутрішнього контролю призводять до інформаційних втрат і, як наслідок, – фінансових втрат. Ефективність процесу визначається рівнем його автоматизації, логістикою документообігу, чіткістю розмежування відповідальності та швидкістю зворотного зв'язку з управлінським рівнем.

По-четверте, усі три компоненти – політика, номенклатура та процес – повинні розглядатися як єдина інтегрована система, орієнтована на формування фінансових результатів у системі сталого розвитку і підвищення чутливості обліку до зовнішніх впливів. Сучасна парадигма обліку потребує переосмислення його функції – з інформаційної на антикрихку, яка не лише фіксує реальність, а й формує основу для адаптивного, гнучкого й проактивного управління підприємством у складному середовищі.

Таким чином, впровадження нових підходів до облікової політики, вдосконалення номенклатур та реорганізація процесів повинні здійснюватися на основі ризик-орієнтованої логіки, із застосуванням аналітичних

інструментів, цифрових технологій та практик внутрішнього контролю. Це дозволить не лише мінімізувати втрати прибутку, а й перетворити ризики на точки зростання – відповідно до концепції антикрихкого розвитку підприємства.

2.2 Технологія організації обліково-інформаційних потоків та фінансовий аналіз підприємств в умовах VUCA-середовища

Обліково-інформаційний потік є ключовою складовою системи фінансового управління підприємством, що визначається як послідовний, регламентований рух облікових даних – від їх первинного формування до трансформації у фінансову, аналітичну й управлінську звітність – із використанням цифрових технологій, автоматизованих систем обліку та управління. У контексті цифрового обліку обліково-інформаційний потік виконує не лише транзакційну (фіксує) функцію, а й функцію інтерпретації, трансформації та оперативного аналізу фінансових даних, що забезпечує гнучкість і швидкість управлінських рішень, що передбачає зміну акцентів із лінійного документального супроводу господарських операцій на кільцеву, інтегровану модель обробки даних, де інформація циркулює між підрозділами, зберігає простежуваність і створює додану вартість на кожному етапі обробки.

Основними характеристиками сучасного обліково-інформаційного потоку є [157]: прозорість (наявність доступу до джерел інформації й історії її змін); цілісність (відсутність дублювань, розривів, втрат при передачі); інтегрованість (зв'язок з іншими бізнес-процесами, зокрема бюджетуванням, управлінським обліком, логістикою); технологічна підтримка (використання ERP-, BI- та CRM-систем); адаптивність (здатність перебудовуватись відповідно до змін у зовнішньому середовищі).

Таким чином, обліково-інформаційний потік в умовах цифрового обліку трансформується з технічного засобу обробки даних у стратегічний

ресурс підприємства, що забезпечує антикрихість, здатність до самонавчання та підтримку управлінських рішень у режимі реального часу.

У системі цифрового обліку рух обліково-інформаційних потоків формує організаційно-технологічний каркас управління фінансовими результатами. Його ефективність визначається чіткою структурою, узгодженістю між учасниками процесу та наявністю формалізованих регламентів, які забезпечують точність, своєчасність і релевантність інформації для прийняття управлінських рішень [158].

Організація облікового потоку вимагає взаємодії декількох функціональних блоків підприємства, що представлено схематично на рис. 2.4

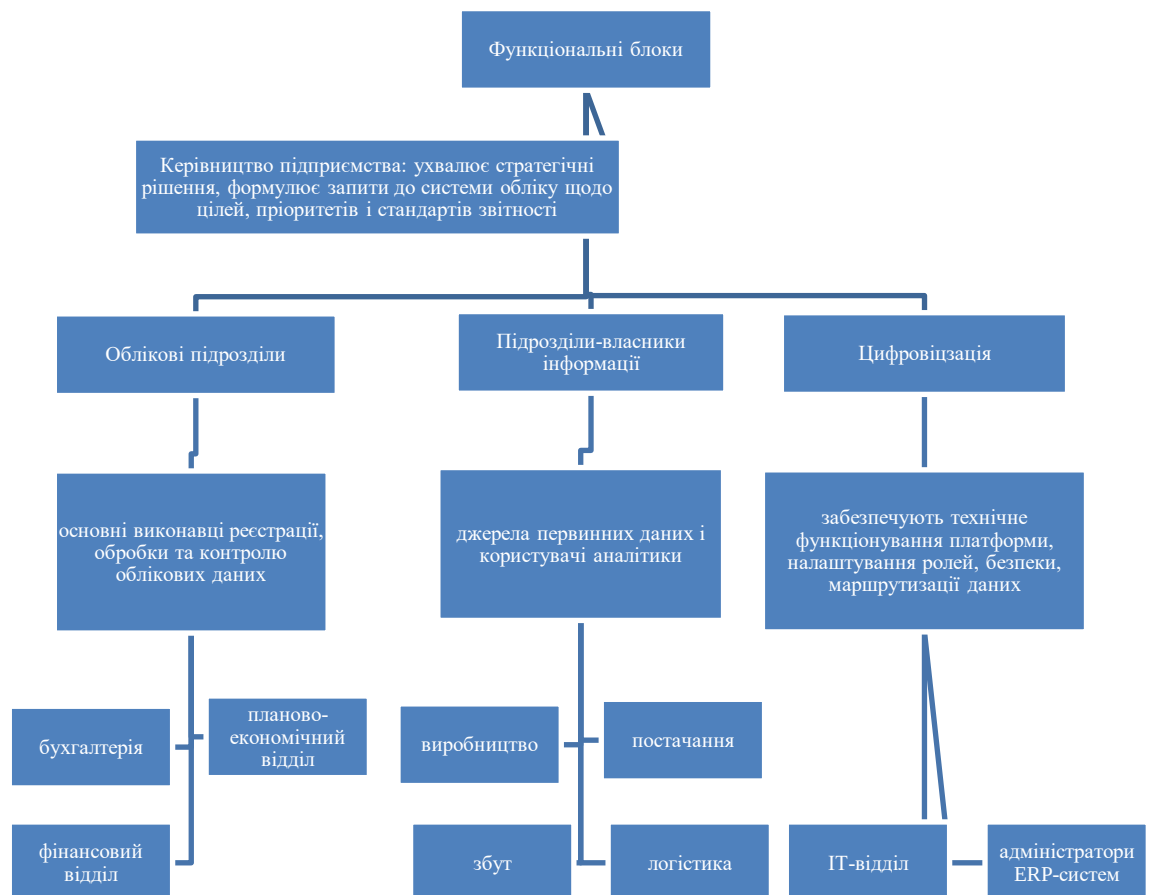


Рис. 2.4. Функціональні блоки організації облікового потоку

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [158-161]

Обліково-інформаційний потік у сучасному підприємстві має

багаторівневу структуру, яка охоплює [160]:

1. Первинний рівень – джерела даних: документи про здійснені господарські операції, зокрема акти, накладні, рахунки, чеки, платіжні доручення тощо.

2. Системний рівень – обробка інформації в автоматизованих системах обліку (SAP, Microsoft Dynamics, BAS ERP тощо): формування записів у реєстрах бухгалтерського обліку, проведення розрахунків, калькуляцій, нарахувань.

3. Аналітичний рівень – трансформація облікових даних у форму управлінських звітів, фінансової звітності, KPI-дашбордів, моделей варіативності та ризик-профілів.

4. Управлінський рівень – прийняття рішень на основі облікової аналітики: бюджетування, планування, контроль і стратегічне управління.

Для забезпечення прозорості та керованості інформаційного потоку в обліковій системі підприємства розроблено комплекс внутрішніх регламентів, що адаптовані до умов функціонування підприємств будівельної галузі в умовах VUCA-середовища. На відміну від загальних теоретичних підходів, ці регламенти мають прикладний характер і орієнтовані на цифрове середовище, ERP-архітектуру та особливості інтеграції з підсистемами управління закупівлями, логістикою та бюджетуванням, зокрема: типова схема маршрутизації первинних документів (накладні, акти виконаних робіт, рахунки-фактури) з урахуванням цифрового підпису (Додаток В); чек-лист перевірки повноти й верифікованості документів перед їх архівуванням в ERP-системі (Додаток Г); Інструкція з верифікації облікової інформації, розроблена мною, містить (Додаток Д).

Відсутність чітких регламентів або їх порушення призводить до розривів у потоках, дублювання, втрат інформації та спотворення фінансових результатів. У свою чергу, уніфікована, регламентована система облікової інформації є основою для антикрихкої адаптації до ризиків і забезпечення ефективного управління прибутком.

Функціонування підприємства в умовах VUCA-середовища потребує трансформації традиційних систем обліку в адаптивні, антикрихі інфраструктури, здатні швидко реагувати на зміни, працювати з неповною або нестабільною інформацією та підтримувати сценарне мислення. У цьому контексті адаптивність систем збору, обробки та передачі облікових даних перетворюється з технічного параметра на ключову ознаку життєздатності підприємства.

Основною вимогою є архітектурна гнучкість облікових систем, що передбачає можливість динамічної зміни параметрів обліку, оновлення методик, інтеграції з новими зовнішніми джерелами даних. ERP-системи мають бути налаштовані не як закриті шаблонні рішення, а як модульні середовища, здатні адаптуватися до нових облікових регламентів, управлінських запитів чи законодавчих змін. У цифровому середовищі адаптивність також означає можливість паралельного сценарного обліку, коли підприємство може вести кілька моделей витрат чи оцінки активів одночасно – з метою тестування стратегій або для прийняття рішень у режимі реального часу [162].

Інформація, яка збирається та передається між підсистемами, повинна бути трасованою – тобто мати можливість відстеження джерела, часу створення, змін і підтверджень, що забезпечує прозорість управління даними й дозволяє швидко локалізувати помилки чи збої, а також мінімізувати наслідки впливу людського фактора. В умовах VUCA критично важливим стає запровадження контрольних точок, цифрового підпису, автоматичних звірок та систем сповіщень у разі порушення цілісності даних [163].

Скорочення часових лагів між моментом здійснення операції та її відображенням у системі обліку – ключова умова адаптивності, що особливо актуально в ситуаціях високої волатильності, коли відтерміноване відображення витрат або доходів може призвести до неправильного фінансового планування, спотворення cash-flow та втрати прибутку. Тому важливою функціональністю є інтеграція з іншими інформаційними

системами (CRM, WMS, SCM) та налаштування облікових тригерів, які автоматично фіксують ключові події [164].

Сучасна облікова система має бути здатною до масштабування – як у сенсі обробки великих обсягів даних, так і розширення функціональності без необхідності повного перепроєктування. Адаптивність також передбачає наявність елементів інтелектуального аналізу (BI-аналітика, machine learning), які дозволяють системі не лише збирати дані, а й виявляти закономірності, формувати прогнозні моделі, виявляти аномалії у поведінці об'єктів обліку [165].

В умовах зростаючої складності даних адаптивна система має бути не лише технічно досконалою, а й інтуїтивно зрозумілою для кінцевого користувача. Це означає наявність гнучких інтерфейсів, візуалізацій, логік дій, а також функцій самоперевірки, підказок і контекстного аналізу. Платформа має забезпечувати розширення можливостей управління, надаючи не просто цифри, а сценарії, висновки та рекомендації [166].

Одним із ключових бар'єрів на шляху до формування антикрихкої системи обліку в умовах VUCA-середовища є структурна та процесна неузгодженість обліково-інформаційних потоків. Вона проявляється у вигляді фрагментованості каналів збору даних, дублювання інформації між підрозділами та затримок у передачі фінансово важливої інформації. В сукупності ці проблеми знижують якість облікової інформації, збільшують часові лаги управлінських рішень і підвищують ризик недоотримання прибутку через несвоєчасне реагування [167].

Фрагментованість облікових потоків полягає у відсутності єдиного інформаційного простору для облікових і аналітичних даних. На практиці це виражається у використанні різними підрозділами підприємства відокремлених Excel-таблиць, локальних баз даних, різнотипних програмних продуктів або ізольованих модулів ERP-систем.

Таке середовище не дозволяє формувати цілісну картину фінансового стану підприємства в реальному часі, створює інформаційні розриви між

первинними джерелами і звітністю, а також знижує оперативність контролю [168].

Фрагментованість також часто має організаційне походження, коли кожен функціональний блок підприємства веде облік «під себе», не враховуючи потреби інших підрозділів чи загальної стратегії інформаційної прозорості, що ускладнює стандартизацію даних, їх інтеграцію та автоматизований аналіз.

В умовах нестабільності фрагментованість системи є критичною загрозою для антикрихкості, оскільки будь-який інформаційний розрив або помилка може залишитися непоміченою до моменту настання фінансових збитків [169].

Дублювання – ще одна поширена проблема, яка виникає через відсутність централізованого управління потоками даних. Воно проявляється у повторному введенні однакової інформації у різні підсистеми, непогодженості джерел, а також у циркуляції "різних версій однієї істини" між підрозділами, що призводить до помилок у звітності, перекручення аналітики, витрат часу на звірки та ручну перевірку, а також до зниження довіри до облікової інформації. Дублювання також створює передумови для інформаційної неефективності – надмірного навантаження на ІТ-системи, збільшення обсягів збережуваних даних без підвищення якості управління.

У системах без налаштованої логіки маршрутизації даних це часто призводить до паралельного ведення обліку в паперовому та електронному вигляді, суперечностей у показниках і унеможливлення формування уніфікованих звітів [170].

Одна з найбільш критичних проблем – затримки в надходженні облікових даних до осіб, що приймають рішення. Вони можуть мати як технічну (низька швидкодія систем, відсутність інтеграції), так і організаційну природу (повільна верифікація, бюрократичні процедури, низька мотивація персоналу) [171].

У результаті управлінські рішення приймаються на основі застарілих

або неповних даних, що є особливо небезпечним у періоди волатильності цін, зміни валютного курсу або збоїв у ланцюгах постачання.

Затримки також знижують реактивність фінансової системи підприємства, тобто її здатність до оперативного коригування планів, резервування або зміни стратегії.

Крім того, вони ускладнюють виконання функцій контролінгу та внутрішнього аудиту, які потребують роботи з актуальними, динамічними даними.

У результаті проведеного аналізу було визначено проблематику облікових потоків, що представлено у табл. 2.9.

У таблиці наведено деталізацію проблем, що виникають у різних напрямках обліку: виробничому, фінансовому, управлінському та податковому. Враховано ризики впровадження рішень, включаючи необхідність трансформації облікової політики, навчання персоналу та технічного супроводу змін.

Облікова система підприємства в умовах VUCA повинна бути гнучкою, масштабованою, цифровізованою та інтегрованою з іншими інформаційними системами, що означає, що облік має не лише фіксувати події, а й слугувати джерелом для оперативного аналізу, сценарного моделювання та попередження ризиків. До основних вимог системи доцільно віднести наступні [172]:

- оперативність у зборі первинної інформації з різних підрозділів;
- гарантована достовірність переданої інформації (трасованість і контроль версій);
- здатність до багаторівневої обробки та агрегування даних (від операційного до стратегічного рівня);
- гнучкість облікових алгоритмів (можливість змінювати методики оцінки запасів, амортизації, формування резервів тощо в режимі поточних рішень);
- інтероперабельність – здатність до взаємодії з фінансовими,

логістичними, кадровими й аналітичними модулями.

Таблиця 2.9

Прояви проблем облікових потоків, їх наслідки та рішення

Напрямок обліку	Прояв проблеми	Можливі наслідки	Рекомендовані рішення	Ризики та умови реалізації
1	2	3	4	5
Виробничий	Використання різними підрозділами окремих Excel-файлів для обліку витрат	Непогодженість даних, помилки у звітності	Впровадження єдиної ERP-системи	Потреба у навчанні персоналу, технічній адаптації та ревізії витратної аналітики
Фінансовий	Паралельне ведення обліку у паперовій і цифровій формі	Повільна обробка, втрати інформації	Автоматизація документообігу	Зміна політики підпису, забезпечення юридичної сили електронних документів
Виробничий	Затримка в передачі накладних від складу до бухгалтерії	Несвоєчасне відображення витрат	Інтеграція складської системи з ERP	Необхідність синхронізації процесів обліку і логістики
Фінансовий	Невідповідність між даними бухгалтерії та фінансового відділу	Суперечності у фінансовій звітності	Впровадження наскрізної звірки	Узгодження формату звітів, навчання персоналу, технічне налаштування
Управлінський	Використання різних кодів аналітики у підрозділах	Неможливість об'єднання даних	Централізоване адміністрування кодів	Оновлення політики кодів, формування корпоративного довідника
Фінансовий	Затримка формування звітності через ручну консолідацію даних	Втрата часу, помилки в обчисленнях	Автоматизація зведення звітності	Потреба в інтеграції джерел даних, налаштуванні форматів
Управлінський	Ручне введення даних про закупівлі з e-mail	Ризик втрат або дублювання	Інтеграція e-mail з ERP	Налаштування логіки обробки листів, обмеження доступу
Фінансовий	Дублювання документів через відсутність маршрутизації	Плутанина у версіях документів	Запровадження електронного документообігу	Зміна структури доступу, створення логіки перевірок

1	2	3	4	5
Виробничий	Відсутність актуальної інформації про залишки на складах	Помилки у плануванні закупівель	Синхронізація логістики з обліком	Потреба у зміні облікової політики щодо резервів і періодичності оновлення
Управлінський	Тривалий процес погодження змін до облікової політики	Затримка адаптації до ризиків	Автоматизація погоджень	Розробка внутрішнього положення про зміну політики, навчання керівного складу
Фінансовий	Збої у передачі облікових даних між філіями	Відсутність консистентних показників	Хмарні рішення з єдиним доступом	Забезпечення кібербезпеки, стандартизація каналів обміну
Податковий / Управлінський	Суперечності у звітності через різні методики	Нерелевантність управлінської інформації	Затвердження єдиних стандартів	Формування внутрішніх регламентів, супровід впровадження та тренінги

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [169-171]

Наявність фрагментованої облікової інформаційної системи, що працює в режимі ізольованих модулів або паралельних облікових середовищ (паперовий + електронний), створює інформаційні розриви, затримки у прийнятті рішень та ризик втрати або викривлення даних. Типові проблеми, що виникають у такій системі наступні [173]:

- відсутність єдиної бази даних або автоматизованого обміну між підсистемами;
- дублювання введення даних у кількох інформаційних системах;
- запізніле відображення операцій, що унеможлиблює актуальний контроль фінансового стану;
- складність трасування джерел даних у разі аналітичних запитів або аудитів.

Подібні проблеми призводять до високої залежності від ручної праці, підвищеного навантаження на персонал, а також до зниження точності фінансової звітності, що критично в умовах швидкої зміни ринкової кон'юнктури чи регуляторних норм.

Цифрова трансформація обліку виступає необхідною відповіддю на виклики VUCA. IT-рішення в обліку дозволяють не лише автоматизувати рутинні операції, а й забезпечити якісно нову функцію аналітичної підтримки управління. До ключових цифрових інструментів у системі обліку належать [174-175]:

- ERP-системи нового покоління, які інтегрують бухгалтерський, управлінський та податковий облік;
- BI-аналітика (Business Intelligence) – забезпечує візуалізацію ключових фінансових показників у режимі реального часу;
- AI-модулі для прогнозування руху грошових коштів, ризиків недоотриманого прибутку, цінових змін тощо;
- електронний документообіг з цифровим підписом, який усуває затримки і підвищує безпеку;
- мобільні платформи для збору первинної інформації на місцях.

Автоматизація дозволяє створити безперервний облік, що не обмежується звітними періодами, а працює як поточна система підтримки управлінських рішень. У перспективі це трансформує облікову систему з пасивного фіксатора подій у динамічну інфраструктуру стратегічної стійкості підприємства.

Сучасна система управління підприємством в умовах VUCA-середовища потребує не лише цифрового й точного ведення обліку, а й глибокої інтеграції облікової інформації з управлінськими та аналітичними процесами. Облік більше не функціонує ізольовано — він стає ядром інформаційної взаємодії, на основі якого формуються фінансові стратегії, бюджетні рішення, управлінські сценарії та прогнози.

На практиці облікові дані – це базовий ресурс для формування системи контролінгу, яка здійснює аналіз відхилень, оцінку рентабельності, формування звітності для внутрішніх користувачів. Без узгодженого обміну між обліком і контролінгом виникає розрив між «фактом» і «планом», що знижує якість оперативного реагування [176]. Інтеграція реалізується через

такі рішення [177]:

- автоматичне підключення реєстрів бухгалтерського обліку до модулів бюджетування;
- створення наскрізної аналітики з використанням облікових номенклатур (ЦФО, ЦВ, напрямки діяльності, продукти);
- формування системи дашбордів і KPI-аналітики в реальному часі на основі облікових даних.

Управлінські рішення значною мірою залежать від достовірності та актуальності облікової інформації, особливо в умовах швидкоплинних змін. Інтеграція дозволяє реалізувати наступні процеси [177]:

- оцінити очікуваний фінансовий ефект стратегічних рішень;
- формувати мультиваріантні сценарії, що базуються на фактичних даних;
- забезпечити узгодженість між оперативним і стратегічним рівнями управління.

У системі інтегрованого управління фінансами облік перестає бути лише фіксатором подій і стає інструментом прогнозу, адаптації та ризик-менеджменту. Для повноцінної інтеграції критично важливо мати єдину цифрову екосистему, що об'єднує ERP-систему (бухгалтерський і податковий облік), модулі управлінського обліку (з калькуляцією, бюджетами, планами), BI-аналітику (дашборди, прогнози, фінансове моделювання), CRM та HRM-системи як додаткові джерела інформації. У межах такої інфраструктури облікові дані циркулюють без розривів, виключається дублювання, забезпечується логіка «одного джерела правди» (single source of truth), що дозволяє суттєво підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити ризики управлінських помилок та забезпечити прозорість у взаємодії з внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами [178].

Головна перевага інтеграції облікових потоків з аналітикою та управлінням полягає в здатності системи до самопідкріплення й зростання ефективності при збуреннях середовища. Облік, інтегрований з аналітичними

контурами, дозволяє не лише контролювати поточну ситуацію, а й прогнозувати загрози, формувати адаптивні моделі розвитку, мінімізувати втрати та використовувати ризики як можливості [179].

Узагальнення виявлених проблем функціонування облікових потоків засвідчило необхідність не лише технічної інтеграції інформаційних систем, але й концептуального переосмислення підходів до оцінки якості облікової інформації як ключового ресурсу управління. У VUCA-середовищі актуальність, достовірність, своєчасність та узгодженість облікових даних безпосередньо впливають на швидкість і обґрунтованість управлінських рішень. Саме тому в рамках дослідження було розроблено вдосконалену систему критеріїв оцінки якості облікової інформації, що базується на поєднанні нормативних вимог, наукових підходів і практичних потреб підприємств. У таблиці 2.10 наведено перелік критеріїв, їх сутнісну характеристику та джерела формування, що дозволяє забезпечити структуровану оцінку облікової інформації та її використання в аналітичних і контролінгових процесах.

Розроблена система критеріїв оцінки якості облікової інформації дозволяє формалізувати процес аналітичної перевірки облікових даних на відповідність сучасним вимогам управління в умовах нестабільності. Кожен критерій має чітке нормативне, методологічне або функціональне обґрунтування, що забезпечує можливість його адаптації до конкретних умов діяльності підприємства. Застосування системного підходу до оцінювання якості інформації підвищує рівень прозорості облікових процесів, знижує ризики викривлень, дублювань та затримок.

Таким чином, інтеграція обліку з аналітикою – це не технічне оновлення, а стратегічна умова стійкого розвитку підприємства в мінливому, складному, неоднозначному економічному середовищі.

Критерії оцінки якості облікової інформації

Критерій	Сутність критерію	Джерело / Підхід до формування
Достовірність	Відображення реальних господарських операцій без викривлень	МСБО 1, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»
Своєчасність	Наявність інформації у момент прийняття управлінського рішення	Концептуальні основи МСФЗ, принцип оперативності
Повнота	Відсутність умисного чи випадкового виключення важливих даних	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку
Зрозумілість	Можливість інтерпретації даних різними групами користувачів	Теорія прийняття управлінських рішень, ISO 9001
Стабільність	Послідовність у використанні методів і підходів до обліку	МСБО 8, внутрішні регламенти підприємства
Актуальність	Відповідність змісту облікових даних сучасному стану підприємства	Аналітичні дослідження в умовах VUCA
Верифікованість	Можливість підтвердження інформації з первинних документів	МСБО 10, облікова політика підприємства
Цілеспрямованість	Орієнтація інформації на досягнення конкретних завдань управління	Теорія управлінського обліку
Вартісна ефективність	Доцільність витрат на обробку облікової інформації порівняно з її цінністю	Концепція оптимізації управління

Джерело: розроблено автором

Розглянуті теоретичні та організаційні аспекти обліково-інформаційної системи підприємства в умовах VUCA засвідчили, що ефективне управління фінансовими результатами потребує не лише надійної технологічної основи, а й глибокої інтеграції облікових потоків із системами планування, контролінгу та аналітики. Водночас сама здатність облікової системи генерувати цінну для управління інформацію має бути верифікована через аналіз її результатів – тобто фінансової звітності.

Фінансова звітність у цьому дослідженні розглядається не лише як засіб зовнішнього інформування, а як індикатор внутрішньої якості облікових

процесів, що формують основу для прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє дослідити не просто підсумкові значення показників, а виявити порушення інформаційного циклу, в тому числі затримки облікових реакцій, спотворення структури витрат або втрату прибутку через недостатню гнучкість даних для управління.

Таким чином, у межах цього дисертаційного дослідження фінансова звітність аналізується як відображення внутрішніх управлінських процесів, а не лише як інструмент для зовнішніх користувачів, що дозволяє оцінити інформаційну спроможність системи облікової політики підприємства в умовах нестабільності та ризикового середовища.

У цьому контексті основна увага зосереджена саме на управлінському аспекті обліку, де аналіз звітності виконує діагностичну функцію для виявлення слабких місць у побудові інформаційних потоків і формування бази для модернізації облікової політики. Тому наступний аналітичний блок дисертації орієнтований на оцінку звітності з позиції ефективності облікової системи як інструмента стратегічного управління, що забезпечує стійкість і результативність діяльності підприємства в динамічному середовищі.

Обґрунтування вибору будівельних підприємств для аналізу фінансово-господарської звітності зумовлено як сучасними викликами, так і стратегічною перспективою їхньої діяльності у контексті відновлення економіки України. Повномасштабне військове вторгнення, що розпочалося у 2022 році, суттєво вплинуло на усі сфери національного господарства, однак саме будівельна галузь виявилася однією з найбільш чутливих до деструктивних наслідків бойових дій. Масштабні руйнування житлової, промислової та соціальної інфраструктури вимагають від галузі не лише гнучкості у період воєнного стану, а й готовності до швидкого переходу у фазу активної відбудови. Саме тому будівельні підприємства розглядаються як ключові суб'єкти, здатні відіграти провідну роль у післявоєнному відновленні країни. У межах дослідження було обрано п'ять будівельних підприємств: ПрАТ «БК «Укренергобуд», ПАТ Трест «Житлобуд-1», ПАТ «Сумбуд», ПАТ

«Київдорбудкомплекс» та ДПАТ БК «Укрбуд». Такий вибір є виваженим та репрезентативним, оскільки забезпечує географічну варіативність, що дозволяє оцінити адаптаційні механізми в умовах VUCA-середовища та стійкість до форс-мажорних обставин. Крім того, ці підприємства охоплюють широкий спектр напрямів будівельного виробництва – від житлової забудови та промислового будівництва до інфраструктурних об'єктів і спеціалізованих проектів, що дає змогу простежити структурні особливості діяльності, рівень капіталізації, диференціацію у формуванні фінансових результатів, ступінь вертикальної інтеграції, а також специфіку витратної політики. Особливу увагу також було приділено початковим позиціям підприємств, що значно відрізняються за обсягом статутного капіталу, структурою активів, рівнем залучення фінансування та організаційно-правовою формою. Такий підхід дозволяє об'єктивно порівняти динаміку розвитку в умовах кризової економіки, виявити найбільш вразливі сегменти та визначити потенціал фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Таким чином, обрані підприємства не лише створюють підґрунтя для комплексного порівняльного аналізу, а й формують емпіричну базу для розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення обліку і аналізу фінансових результатів як інструменту забезпечення сталості бізнес-процесів у будівельній галузі України.

Для практичної апробації розробленої системи критеріїв оцінки якості облікової інформації було здійснено її застосування до п'яти будівельних підприємств. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 1 до 10 балів за кожним критерієм на основі даних внутрішньої звітності, доступної облікової документації та інтерв'ю з бухгалтерами-аналітиками. Приклад застосування критеріїв оцінки якості облікової інформації на будівельних підприємствах представлено у табл. 2.11

Результати оцінювання за розробленими критеріями засвідчили наявність суттєвих відмінностей у рівні якості облікової інформації на аналізованих будівельних підприємствах. Найвищі показники були

зафіксовані за критеріями достовірності та верифікованості, що свідчить про належне документальне оформлення господарських операцій і дотримання вимог нормативно-правових актів у сфері бухгалтерського обліку.

Таблиця 2.11

Застосування критеріїв оцінки якості облікової інформації на будівельних підприємствах

Критерій	Укренер гобуд	Житлоб уд-1	Сумбуд	Київдор будкомп лекс	Укрбуд	Коментар щодо прикладу застосування
Достовірність	9	10	8	7	9	Високий рівень підтвердження даних первинною документацією.
Своєчасність	7	6	5	6	7	Затримки у передаванні даних через ручні процеси.
Повнота	8	9	7	6	8	Відсутність окремих статей витрат у частині внутрішнього обліку.
Зрозумілість	7	8	6	5	7	Недостатня візуалізація аналітики для управлінців.
Стабільність	9	10	8	7	9	Дотримання сталих методик амортизації та обліку запасів.
Актуальність	6	7	5	4	6	Періодичні затримки з оновленням даних.
Верифікованість	10	10	9	8	9	Повна наявність підтверджуючих документів.
Цілеспрямованість	7	8	6	5	7	Формування аналітики під конкретні управлінські задачі лише частково.
Вартісна ефективність	6	7	5	5	6	Витрати на обробку даних не завжди виправдані отриманою вигодою.

Джерело: розроблено автором

Також було виявлено, що критерій цілеспрямованості часто не реалізується в повному обсязі: облікова інформація не завжди структурується під конкретні управлінські запити, що знижує її корисність у системі прийняття рішень. Загалом, запропонована система критеріїв виявила свою дієвість для діагностики сильних і слабких сторін облікової системи підприємства. Її використання дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо цифровізації облікових процесів, запровадження наскрізної аналітики, а також підвищення адаптивності інформаційної системи до умов

VUCA-середовища. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню фінансової прозорості, точності управлінських рішень та антикрихкості бізнесу в умовах сучасних викликів.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності та облікової політики підприємств ПрАТ «БК «Укренергобуд», ПАТ Трест «Житлобуд-1», ПАТ «Сумбуд», ПАТ «Київдорбудкомплекс» та ДПАТ БК «Укрбуд» за 2020-2024 рр. представлені у табл. 2.11

Таблиця 2.11

**Горизонтальний аналіз фінансових показників підприємств за
2020–2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Приріс т 2021- 2020, %	Приріс т 2022- 2021, %	Приріс т 2023- 2022, %	Приріс т 2024- 2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «БК «Укренергобуд»									
Баланс (валюта)	54428	60705	61879	66725	68226	11.53	1.93	7.83	2.25
Власний капітал	-5395	-8880	-13871	-14844	-15671	-64.6	-56.2	-7.01	-5.57
Довгострокові зобов'язання	52620	56990	64366	70626	73316	8.3	12.94	9.73	3.81
Поточні зобов'язання	7203	12595	11384	10943	10581	74.86	-9.61	-3.87	-3.31
Чистий дохід	1468	24	108	277	22	-98.37	350.0	156.48	-92.06
Собівартість реалізації	2694	718	401	332	47	-73.35	-44.15	-17.21	-85.84
Валовий прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	404	627	572	338	278	55.2	-8.77	-40.91	-17.75
Інші операційні витрати	1979	634	181	2302	149	-67.96	-71.45	1171.8 2	-93.53
Чистий прибуток	-3485	-4999	-973	-827	-94	-43.44	80.54	15.01	88.63
ПАТ Трест «Житлобуд-1»									
Баланс (валюта)	449850	762047	456245	1210509	1707941	1.42	-67.03	58.85	41.09
Власний капітал	10408	19157	12357	33618	61861	18.73	-55.03	75.49	84.01
Довгострокові зобов'язання	164969	128141	822123	758901	788353	-22.32	541.58	-7.69	3.88
Поточні зобов'язання	274473	315747	369229	915422	858723	15.04	16.94	147.93	-6.19
Чистий дохід	319753	449212	319753	512536	486044	0.0	-40.49	14.1	-5.17
Собівартість реалізації	257384	257384	369663	433066	413574	0.0	-43.62	17.15	-4.5
Валовий прибуток	62369	79549	62369	79470	72470	0.0	-27.55	-0.1	-8.81
Адміністративні витрати	15027	15027	20063	30962	34001	0.0	33.51	54.32	9.82

Інші операційні витрати	27370	27370	45458	69907	62390	0.0	66.09	53.78	-10.75
Чистий прибуток	1949	8023	3356	14461	11396	72.19	-139.06	80.24	-21.19
ПАТ «Сумбуд»									
Баланс (валюта)	176174	206676	184117	314965	520802	17.31	-10.92	71.07	65.35
Власний капітал	31802	33804	33567	33331	31077	6.3	-0.7	-0.7	-6.76
Довгострокові зобов'язання	83409	138003	101067	194023	337527	65.45	-26.76	91.97	73.96
Поточні зобов'язання	60963	34869	49483	87611	152198	-42.8	41.91	77.05	73.72
Чистий дохід	83979	102830	153860	148253	172826	22.45	49.63	-3.64	16.58
Собівартість реалізації	75706	90285	131855	131091	157197	19.26	46.04	-0.58	19.91
Валовий прибуток	8273	22005	12545	17162	15629	51.64	-75.41	-22.01	-8.93
Адміністративні витрати	10408	11958	17429	13667	12250	14.89	45.75	-21.58	-10.37
Інші операційні витрати	1441	4455	5675	5162	9584	209.16	27.38	-9.04	85.66
Чистий прибуток	1452	2845	1067	1250	1228	-26.52	-166.64	-56.06	-1.76
ПАТ «Київдорбудкомплекс»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	365	384	546	997	765	5.2	42.2	82.6	-23.3
Інші операційні витрати	54	56	77	103	98	3.7	37.5	33.8	-4.9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Зареєстрований капітал	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Власний капітал	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Оборотні активи	81	88	34	114	43	8.6	-61.4	235.3	-62.3
Необоротні активи	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Усього активів	84	88	34	114	43	4.8	-61.4	235.3	-62.3
Поточні зобов'язання	81	85	31	111	40	4.9	-63.5	258.1	-64.0
Усього зобов'язань	81	85	31	111	40	4.9	-63.5	258.1	-64.0
ДПАТ БК «Укрбуд»									
Баланс (валюта)	224808	250772	278480	445300	720218	11.55	11.05	59.9	61.74
Власний капітал	199026	199470	204598	205278	207233	0.22	2.57	0.33	0.95
Довгострокові зобов'язання	3425	27688	10552	67406	119393	708.41	-61.89	538.8	77.13
Поточні зобов'язання	22357	23614	63330	172616	393592	5.62	168.19	172.57	128.02
Чистий дохід	80377	127805	124890	156784	304051	59.01	-2.28	25.54	93.93

Собівартість реалізації	64112	104024	106429	138625	270930	62.25	2.31	30.25	95.44
Валовий прибуток	16265	23781	18461	18159	33121	46.21	-22.37	-1.64	82.39
Адміністративні витрати	15987	15097	11166	11287	9865	-5.57	-26.04	1.08	-12.6
Інші операційні витрати	10481	8967	15289	13542	14485	-14.45	70.5	-11.43	6.96
Чистий прибуток	617	4755	3062	3178	6048	670.66	-35.6	3.79	90.31

Джерело: за результатами аналізу даних фінансової звітності аналізованих будівельних підприємств [180]

Горизонтальний аналіз фінансової звітності будівельних підприємств України за період 2020–2024 років дозволив простежити структурні зрушення, які відбувалися у сфері активів, пасивів і фінансових результатів під впливом як внутрішньогалузевих, так і макроекономічних чинників. Аналіз діяльності ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд», ПАТ «Трест «Житлобуд-1», ПАТ «Сумбуд», ПАТ «Київдорбудкомплекс» та ПрАТ «БК «Укренергобуд» свідчить про значні коливання ключових показників, що зумовлені як періодами зростання економіки, так і глибокими кризовими явищами, насамперед пов'язаними з початком повномасштабної війни у 2022 році.

Найбільш суттєві зміни зафіксовано у структурі активів підприємств. У передвоєнні роки простежувалася тенденція нарощування оборотних активів, зокрема запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що було свідченням активної виробничої діяльності, реалізації довгострокових проєктів та впевненості у стабільності надходжень. У той же час, починаючи з 2022 року, спостерігається різке скорочення оборотного капіталу на тлі стагнації ринку, вимушеної консервації будівельних об'єктів, порушення логістики та призупинення багатьох інвестиційних програм.

Також помітна тенденція зниження вартості основних засобів у деяких підприємств, що може свідчити як про фізичне вибуття активів унаслідок воєнних дій, так і про перегляд облікової політики із застосуванням більш обережних оцінок. Частина компаній, навпаки, демонструє поступове нарощування інвестицій у необоротні активи, що може пояснюватися

підготовкою до відновлення або намаганням утримати виробничу спроможність.

Значну увагу слід приділити динаміці зобов'язань. У найбільших підприємств галузі спостерігається зростання довгострокових зобов'язань, включаючи цільове фінансування, яке, імовірно, формується за рахунок державної підтримки або міжнародних програм. Зростання кредиторської заборгованості, особливо в частині авансів від замовників, може свідчити про затримки у виконанні контрактів через деструкцію ланцюгів постачання та нестабільність умов виконання договорів у прифронтових регіонах.

У сфері власного капіталу більшість підприємств демонструє відносну стабільність. Зареєстрований статутний капітал зберігається на одному рівні, а нерозподілений прибуток поступово зростає у підприємств, які зуміли адаптуватися до нових умов і оптимізувати витрати. Водночас у підприємств, які мають обмежений доступ до ресурсів або обмежене замовлення, фіксується відсутність динаміки, або навіть негативні значення фінансового результату.

Чистий фінансовий результат за аналізований період свідчить про нестійкість прибутковості. Якщо у 2020–2021 роках більшість підприємств демонстрували стабільне, хоч і помірне зростання чистого прибутку, то починаючи з 2022 року, ці показники різко скорочуються, що обумовлено не лише бойовими діями, а й високим рівнем інфляції, коливанням курсу національної валюти, подорожчанням ресурсів та енергетики, а також падінням платоспроможного попиту на будівельні послуги. Деякі підприємства були змушені мінімізувати операційну діяльність або перейти на обслуговування лише критичних об'єктів державного значення (ПАТ «Трест «Житлобуд-1», ПАТ «Сумбуд»).

У цілому, результати горизонтального аналізу демонструють глибоку трансформацію фінансового стану підприємств будівельної галузі. Сьогодні компанії перебувають у ситуації високої нестабільності, коли фінансова звітність відображає не стільки ринкову логіку зростання, скільки здатність до гнучкого виживання у кризовому середовищі. Водночас у звітності за 2023–

2024 роки з'являються ознаки поступового відновлення, зростання грошових потоків та активізації проєктної діяльності, що може слугувати підґрунтям для формування нових стратегій розвитку – орієнтованих на євроінтеграцію, цифровізацію управлінських процесів і залучення інвестицій у відбудову.

Таким чином, горизонтальний аналіз дозволив не лише ідентифікувати ключові фінансові зміни, а й встановити причинно-наслідкові зв'язки між макроекономічними потрясіннями та внутрішньогосподарською реакцією підприємств, що має важливе значення для подальшого стратегічного планування і розробки фінансової політики в умовах повоєнного відновлення

За результатами аналізу було розраховано коефіцієнти фінансового аналізу по досліджуваним підприємствам, що представлено на рис. 2.5 (ПрАТ «БК «Укренергобуд»).

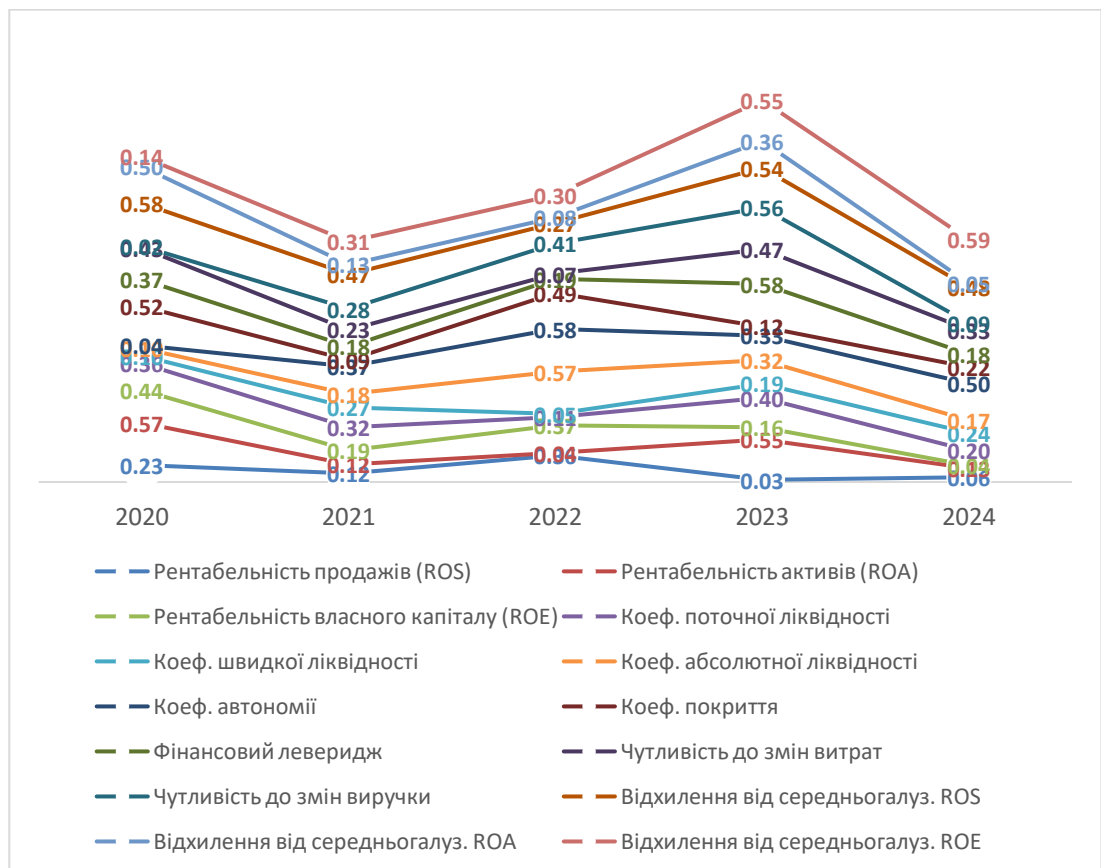


Рис. 2.5. Результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «БК «Укренергобуд», 2020-2024 рр.

Джерело: [180]

Результати фінансового аналізу ПрАТ «БК «Укренергобуд» за 2020-2024 роки свідчать про нестійку динаміку показників, зумовлену як внутрішніми організаційно-фінансовими факторами, так і макроекономічними потрясіннями в країні.

У перші роки аналізованого періоду підприємство демонструвало ознаки ділової активності, проте починаючи з 2022 року фіксується істотне погіршення фінансових результатів, що вказує на системні проблеми в управлінні витратами, фінансами та виробничим циклом.

Коефіцієнти рентабельності, зокрема рентабельність продажів, активів і власного капіталу, мали негативні значення або залишались на рівні, що не забезпечує мінімально прийнятного рівня прибутковості, що свідчить про збитковість операційної діяльності та неефективне використання наявних ресурсів. Основною причиною стала перевищення витрат над доходами, а також недоотримання виручки внаслідок втрати ринків збуту й уповільнення реалізації будівельних проєктів.

Коефіцієнти ліквідності підприємства загалом знаходились на низькому рівні, особливо критично виглядає показник абсолютної ліквідності, що в окремі роки наближався до нуля, що свідчить про нестачу грошових коштів для покриття навіть найтерміновіших зобов'язань і ризик неспроможності своєчасно розраховуватись із кредиторами.

У структурі оборотних активів значна частка припадала на дебіторську заборгованість, що може бути ознакою неефективної кредитної політики.

Оцінка фінансової стійкості демонструє вкрай низький рівень автономії підприємства. У більшості років частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування була від'ємною, що свідчить про критичну залежність від залучених ресурсів та відсутність фінансової незалежності. Показник фінансового левериджу вказує на високий рівень ризику внаслідок дисбалансу між позиковим і власним капіталом.

Аналіз чутливості фінансових результатів до змін виручки та витрат засвідчує високу залежність прибутковості від обсягів продажів. У

підприємства відсутній фінансовий «запас міцності» – будь-яке скорочення доходів призводить до стрімкого зростання збитків, що зумовлено високою часткою постійних витрат, які складно адаптувати до коливань операційної діяльності.

Порівняно із середньогалузевими показниками будівельної галузі, ПрАТ «БК «Укренергобуд» демонструє суттєве відставання практично за всіма ключовими індикаторами, що свідчить не лише про загальну кризу в компанії, але й про потребу в докорінній реструктуризації бізнес-моделі, підвищенні ефективності управління та переорієнтації на проєкти з вищою маржинальністю.

Отже, результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «БК «Укренергобуд» за аналізований період вказують на критичний стан підприємства, який посилився під впливом нестабільного економічного середовища, політичної кризи та початку бойових дій на сході України. Підприємству необхідні негайні заходи з антикризового управління, рекапіталізації та посилення внутрішнього фінансового контролю.

За результатами аналізу було розраховано коефіцієнти фінансового аналізу по досліджуваним підприємствам, що представлено на рис. 2.6 (ПАТ Трест «Житлобуд-1»).

Фінансово-господарська діяльність ПАТ Трест «Житлобуд-1» упродовж п'ятирічного періоду аналізу характеризувалася відносною стабільністю, однак з проявами поступового зниження ефективності основних процесів унаслідок макроекономічного тиску, зниження попиту на житлове будівництво та зростання виробничих витрат.

У перші роки аналізованого періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку фінансових результатів, проте починаючи з 2022 років помітне уповільнення зростання прибутковості та погіршення деяких фінансових коефіцієнтів, що пов'язане із повномасштабним військовим вторгненням.

Рентабельність продажів свідчить про те, що підприємству загалом

вдається утримувати позитивне фінансове сальдо, однак із помітними коливаннями в окремі роки.

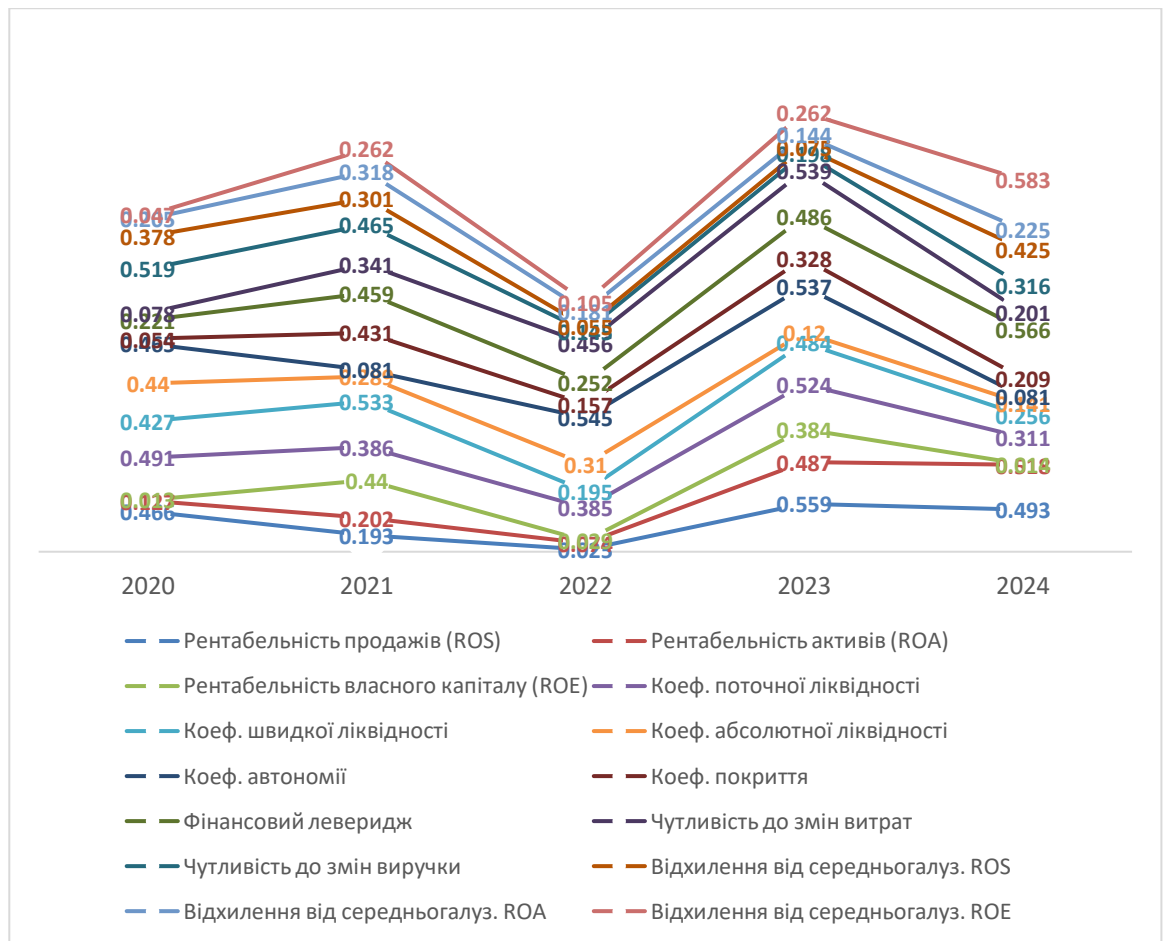


Рис. 2.6. Результати фінансово-господарської діяльності ПАТ Трест «Житлобуд-1», 2020-2024 рр.

Джерело: [180]

Причинами цього є зростання вартості матеріалів, послуг субпідрядників, а також нестабільність обсягів реалізації, що зумовлює залежність прибутку від сезонності та циклів інвестицій у житлове будівництво. Рентабельність активів і власного капіталу хоч і залишається позитивною, однак не досягає оптимального рівня для будівельної галузі, що вказує на резерви в ефективності використання майнового потенціалу підприємства.

Ліквідність Тресту «Житлобуд-1» в більшості років забезпечувала

платоспроможність на поточному рівні, однак показники абсолютної ліквідності свідчать про обмежену кількість грошових коштів та їх еквівалентів для погашення термінових зобов'язань. Така ситуація може бути наслідком затримок у розрахунках із замовниками або тривалих періодів заморожування обігових коштів у незавершеному будівництві.

Фінансова стійкість підприємства є відносною: хоча коефіцієнт автономії залишається в межах допустимого, зростання коефіцієнта фінансового левериджу свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зокрема короткострокових кредитів, що може створювати ризики фінансового тиску в разі погіршення макроекономічних умов або зниження ліквідності ринку нерухомості.

Аналіз чутливості фінансових результатів засвідчує високу залежність прибутковості підприємства від обсягу реалізації та собівартості. При незначному скороченні обсягів реалізації підприємство легко переходить у зону мінімального прибутку або навіть збитковості, що вказує на обмежений запас міцності.

Водночас підприємство демонструє здатність до оперативного коригування витрат у відповідь на зовнішні зміни, що може свідчити про ефективну оперативну структуру управління.

У порівнянні із середньогалузевими показниками, Трест «Житлобуд-1» демонструє дещо вищі за середні показники рентабельності та оборотності активів у 2020-2021 роках, однак поступається за рівнем ліквідності та фінансової незалежності, що може бути пов'язано з активною інвестиційною діяльністю підприємства та високим рівнем авансування будівельних об'єктів.

Загалом можна стверджувати, що підприємство зберігає фінансову життєздатність та має потенціал для стабільного функціонування в середньостроковій перспективі разі участі у проєктах післявоєнної відбудови.

Однак для підвищення конкурентоспроможності та зниження ризиків фінансової дестабілізації доцільним є посилення контролю за витратами, розширення клієнтської бази та диверсифікація джерел фінансування.

В умовах повномасштабного військового вторгнення 2022 року, підприємство має зосередитись на адаптивності, скороченні циклів будівництва та оперативному реагуванні на зміну попиту на будівельну продукцію.

За результатами аналізу було розраховано коефіцієнти фінансового аналізу по досліджуваним підприємствам, що представлено на рис. 2.7 (ПАТ «Сумбуд»).

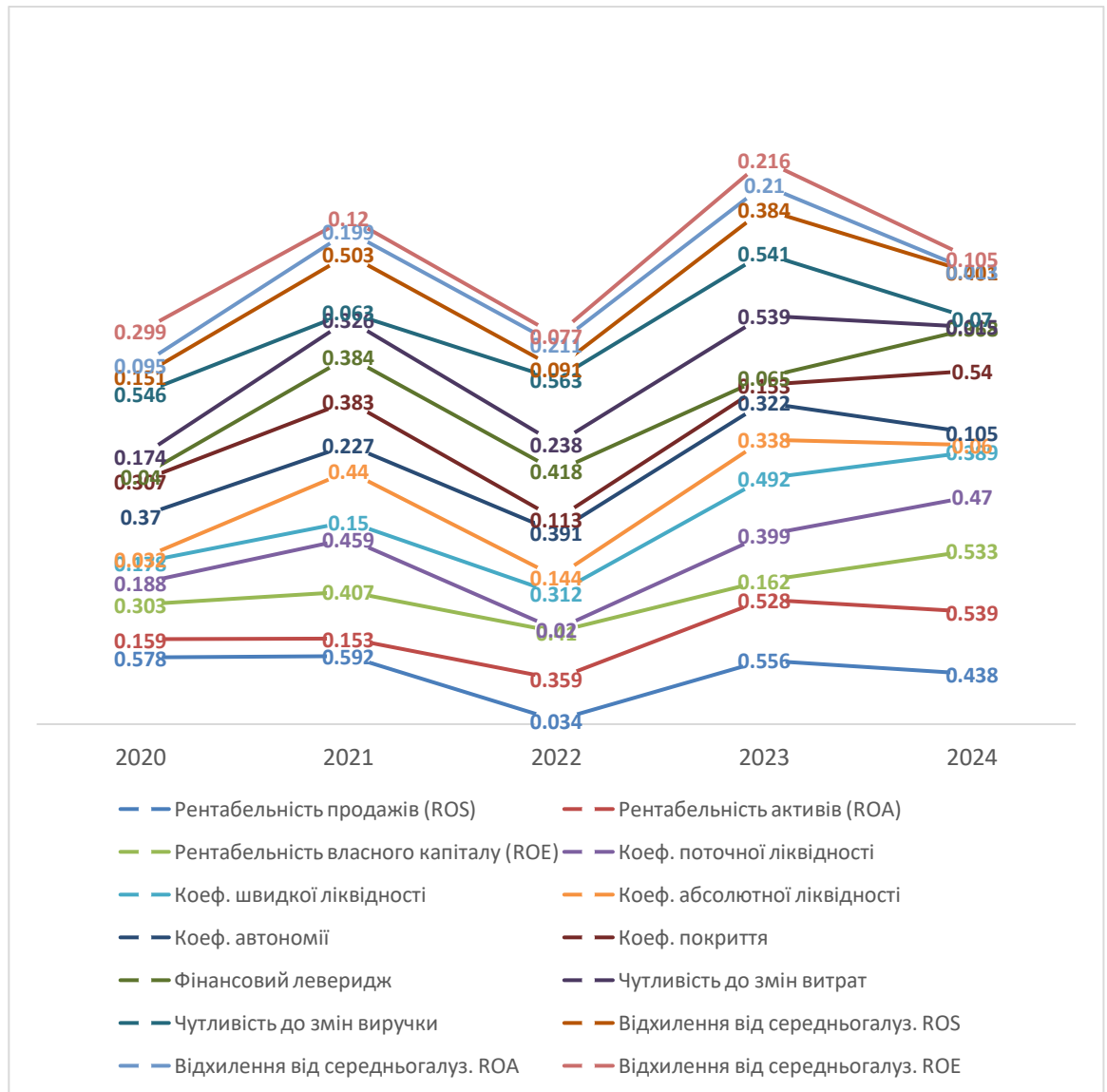


Рис. 2.7. Результати фінансово-господарської діяльності ПАТ «Сумбуд», 2020-2024 рр.

Джерело: [180]

Фінансово-господарська діяльність ПАТ «Сумбуд» упродовж

п'ятирічного періоду аналізу характеризувалася поступовим зниженням ключових фінансових показників, що свідчить про ослаблення фінансової стійкості підприємства та загострення проблем у сфері управління ресурсами.

Початкові роки аналізованого періоду демонстрували відносну стабільність і позитивну динаміку рентабельності, однак уже з 2021 року помітна тенденція до зниження показників прибутковості, зростання витратності операційної діяльності та накопичення боргових зобов'язань. Зокрема, коефіцієнти рентабельності продажів, активів та власного капіталу свідчать про зменшення ефективності реалізації будівельних проєктів. Основними причинами цього є зростання собівартості виконаних робіт, нестабільний попит на будівельні послуги та висока залежність від державного замовлення. Цей фактор обумовлює сильну чутливість до змін у бюджетній політиці та державних інвестиційних програмах, що у період кризи може мати фатальні наслідки для фінансових результатів підприємства. Показники ліквідності засвідчили суттєве погіршення платоспроможності підприємства. Поточна ліквідність залишалася нижче нормативного рівня, що свідчить про брак обігових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Особливо тривожними є дані про абсолютну ліквідність, що свідчать про критичну нестачу грошових коштів на рахунках. Причиною цього може бути непродумана політика управління дебіторською заборгованістю та довготривалий цикл будівництва, який виводить значну частину ресурсів із обороту.

Коефіцієнти фінансової стійкості ПАТ «Сумбуд» демонструють негативну динаміку, зокрема зниження автономії та збільшення фінансового левериджу, що свідчить про зростання боргового навантаження на підприємство, що підвищує ризик дефолту в умовах зниження доходів. Частково така стратегія може пояснюватись необхідністю кредитного фінансування нових проєктів, однак у довгостроковій перспективі вона загрожує зниженням інвестиційної привабливості компанії. Аналіз чутливості фінансових результатів до змін у витратах та виручці виявив низьку стійкість

до негативних коливань зовнішнього середовища. У структурі витрат зросла частка умовно-постійних витрат, що не дозволяє оперативно адаптуватися до зниження обсягів виробництва. Відповідно, навіть незначне скорочення обсягів замовлень спричиняє значне падіння прибутковості або навіть перехід у збиткову діяльність. У порівнянні із середньогалузевими показниками, ПАТ «Сумбуд» суттєво поступається за рівнем рентабельності та ліквідності, що свідчить про потребу в перегляді стратегії управління як витратами, так і капіталом. Зокрема, доцільним є скорочення надлишкових адміністративних витрат, оптимізація логістики та пошук джерел фінансування з нижчим рівнем ризику. Узагальнюючи, можна стверджувати, що ПАТ «Сумбуд» потребує системних змін в управлінні фінансовими ресурсами, оптимізації виробничих процесів і переорієнтації на більш стійкі сегменти ринку. В умовах повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році підприємство зазнало ще більшого тиску на всі аспекти господарської діяльності, зокрема на доступ до фінансування, фізичну безпеку об'єктів та прогнозованість замовлень. З огляду на це, ключовими напрямками подальшого розвитку мають стати консервативна фінансова політика, реструктуризація боргів, зміцнення резервів ліквідності та диверсифікація портфеля замовлень. За результатами аналізу було розраховано коефіцієнти фінансового аналізу по досліджуваним підприємствам, що представлено на рис. 2.8 (ПАТ «Київдорбудкомплекс»).

Фінансово-господарська діяльність ПАТ «Київдорбудкомплекс» протягом п'ятирічного періоду аналізу характеризується вкрай низькою динамікою розвитку та обмеженим масштабом операційної активності, що прямо відображено у фінансових коефіцієнтах.

Основною особливістю підприємства є фактична відсутність активної виробничої діяльності, що зумовлює стабільно низькі показники виручки, обсягів операцій та прибутковості. Такий стан є наслідком або тривалого періоду реорганізації, або фактичної зупинки діяльності через ринкові, адміністративні або регуляторні бар'єри.



Рис. 2.8. Результати фінансово-господарської діяльності ПАТ «Київдорбудкомплекс», 2020-2024 рр.

Джерело: [180]

Коефіцієнти рентабельності підприємства залишаються практично нульовими протягом усіх років, що свідчить про відсутність прибуткової реалізації продукції або послуг. Рентабельність активів та власного капіталу коливається навколо нульової позначки, що вказує на неефективне використання навіть обмежених фінансових ресурсів.

Причиною цього є відсутність інвестицій у основні засоби, низький оборот активів та відсутність суттєвих надходжень від господарської діяльності.

Ліквідність ПАТ «Київдорбудкомплекс» перебуває на критично низькому рівні. Поточна, швидка та абсолютна ліквідність упродовж аналізованого періоду демонструють лише символічні значення, що означає

брак ліквідних активів для покриття навіть мінімальних зобов'язань.

Такий стан є прямим наслідком відсутності стабільних грошових потоків і залежності від зовнішнього фінансування або разових надходжень. Кожна така ситуація потенційно несе ризик втрати платоспроможності підприємства.

Коефіцієнти фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт автономії та покриття, також не демонструють позитивної динаміки.

Практична відсутність залученого капіталу і слабе зростання власного капіталу свідчать про відсутність зацікавленості інвесторів та банків у співпраці з підприємством. Фінансовий леверидж залишається на низькому рівні, що є не показником стабільності, а швидше відображенням замороженого стану діяльності компанії.

Відсутність значного обігу продукції, закупівель, змін у структурі витрат та доходів унеможливує проведення якісного аналізу чутливості фінансових результатів до змін виручки чи витрат, що вказує на структурну проблему у внутрішній організації бізнесу, відсутність маркетингової активності та стратегічного управління.

У порівнянні з середньогалузевими показниками ПАТ «Київдорбудкомплекс» демонструє критично нижчі результати практично за всіма напрямками. Середній рівень рентабельності, оборотності та ліквідності в будівельній галузі України перевищує аналогічні показники компанії у кілька разів, що робить її неконкурентоспроможною навіть у локальному ринку.

Сукупність чинників, таких як відсутність активної господарської діяльності, низький рівень обігового капіталу, брак інвестицій та дефіцит ліквідності, створюють стійку тенденцію до подальшого ослаблення фінансового стану підприємства.

Особливо актуальними ці виклики стали після початку повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році, яке ще більше ускладнило ринкові умови, призвело до втрати замовлень та порушення

логістичних ланцюгів.

Узагальнюючи, ПАТ «Київдорбудкомплекс» потребує негайного реформування фінансової політики, реструктуризації активів, залучення стратегічного інвестора або інтеграції в більші господарські об'єднання. Без докорінних змін підприємство не зможе відновити операційну ефективність і зберегти свою присутність на ринку будівельних послуг.

За результатами аналізу було розраховано коефіцієнти фінансового аналізу по досліджуваним підприємствам, що представлено на рис. 2.9 (ДПАТ БК «Укрбуд»).

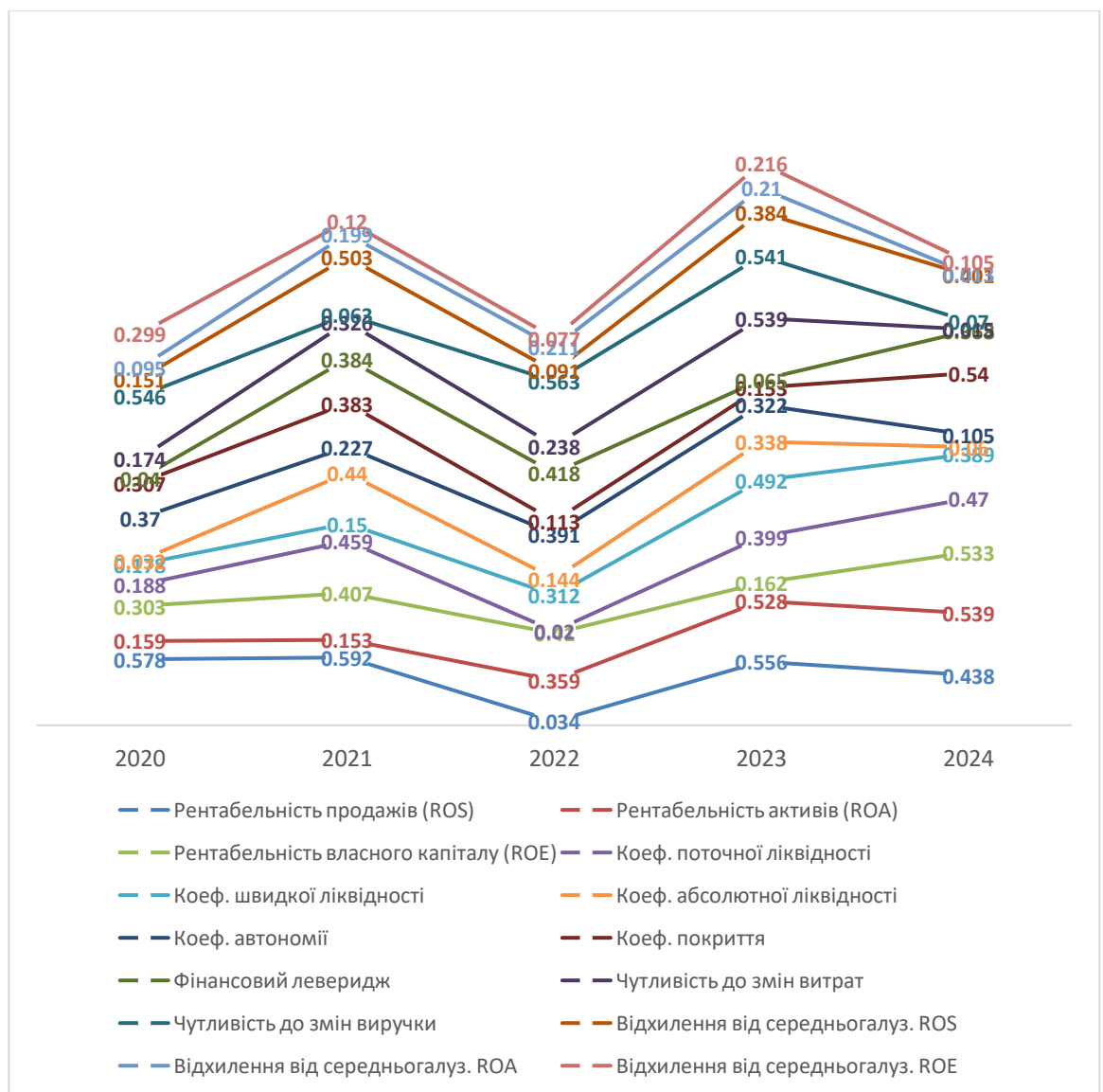


Рис. 2.9 - Результати фінансово-господарської діяльності ДПАТ БК «Укрбуд», 2020-2024 рр.

Джерело: [180]

Фінансово-господарська діяльність ДПАТ БК «Укрбуд» упродовж аналізованого п'ятирічного періоду демонструє високий рівень динаміки, що свідчить про активну присутність підприємства на ринку будівництва. У перші роки аналізу підприємство нарощувало обсяги реалізації та активів, однак поступово почали проявлятися ознаки нестійкості у фінансовій структурі. Такі коливання пояснюються як змінами ринкового середовища, так і специфікою управління фінансовими потоками та зобов'язаннями в умовах зростання масштабів діяльності.

Коефіцієнти рентабельності у перші роки свідчили про позитивну динаміку: спостерігалось зростання рентабельності продажів, активів і власного капіталу, що означає, що компанія ефективно використовувала свої ресурси, забезпечуючи стабільні прибутки при зростаючих обсягах реалізації. Проте в подальші роки ці показники погіршилися, що є наслідком зростання операційних витрат, збільшення дебіторської заборгованості та нестабільності у грошових потоках.

Показники ліквідності виявляють напружену фінансову ситуацію. Хоча поточна ліквідність в окремі роки перебувала на допустимому рівні, швидка та особливо абсолютна ліквідність свідчать про нестачу високоліквідних активів, що є прямим наслідком накопичення довгострокових дебіторських зобов'язань і великого обсягу незавершеного виробництва, що створює ризики у разі потреби швидкого реагування на зовнішні фінансові зобов'язання або непередбачувані витрати.

У структурі капіталу простежується збільшення зовнішнього фінансування, що призвело до поступового зниження коефіцієнта автономії. Підприємство дедалі більше покладалося на позикові кошти, що у поєднанні з недостатнім контролем за витратами посилило залежність від кредиторів і збільшило фінансовий ризик. Коефіцієнт покриття не завжди забезпечував безпечний рівень, а коефіцієнт фінансового левериджу демонстрував зростання, що свідчило про підвищення навантаження на власний капітал.

Аналіз чутливості показав, що фінансові результати компанії суттєво

реагують на зміни у витратах та доходах. Позитивна реакція на зростання виручки є типовою для будівельної галузі з високою маржинальністю, однак водночас надмірне збільшення собівартості реалізації без належного планування знижує ефективність операційної діяльності, що спостерігалось у 2020–2021 роках. Підприємство виявило вразливість до змін у макроекономічному середовищі, включаючи інфляцію, зміну вартості будівельних матеріалів та коливання попиту.

Особливо важливим фактором стала криза, спричинена повномасштабним вторгненням у 2022 році, що спричинило суттєве зниження інвестиційної активності в секторі, порушення логістичних ланцюгів і різке падіння попиту на житлове будівництво. У відповідь на ці виклики підприємство втратило можливість нарощувати прибутки, а значна частина активів втратила ліквідність. Вплив воєнного фактору чітко простежується в зниженні рентабельності та зростанні фінансової нестабільності.

Таким чином, фінансово-господарська діяльність ДПАТ БК «Укрбуд» протягом п'ятирічного періоду характеризується значним потенціалом зростання, який у певні роки реалізовувався завдяки ефективній виробничій політиці, однак у довгостроковій перспективі підприємство зіткнулося з ризиками надмірної кредитної залежності, низької ліквідності та нестійкої прибутковості. Для забезпечення стійкого розвитку компанії необхідні реструктуризація зобов'язань, посилення контролю над витратами, формування резервів ліквідності та диверсифікація джерел фінансування.

У рамках дослідження фінансових результатів у забезпеченні сталості бізнес-процесів підприємства було застосовано метод сценарного моделювання як інструмент стратегічного аналізу та прогнозування можливих фінансових результатів на перспективу. Методика побудови сценаріїв базувалась на таких принципах [181]:

1. Визначення ключових параметрів впливу - є центрі уваги було три основні фактори, які мають прямий вплив на фінансові результати підприємств:

- обсяг виручки від реалізації продукції;
- рівень витрат (у т.ч. змінні та постійні);
- інфляційний та економічний фактор ризику, пов'язаний з політичною та воєнною нестабільністю.

2. Формування трьох сценаріїв:

2.1 Базовий сценарій - передбачає помірне зростання виручки з урахуванням середньостатистичних галузевих тенденцій (+5% річних), відносно стабільність витрат і поступове відновлення економіки. Цей сценарій вважається найімовірнішим.

2.2. Оптимістичний сценарій - передбачає активізацію інвестиційної діяльності, зростання обсягів продажів (10%+ щорічно), зменшення витратної частини за рахунок модернізації виробництва та відновлення макроекономічної стабільності після війни. Ставка податку на прибуток залишається незмінною.

2.3. Песимістичний сценарій - базується на припущеннях про затягування воєнного конфлікту, посилення інфляційного тиску, зниження обсягів реалізації продукції (–5% щороку), зростання витрат на сировину, логістику, оплату праці та енергоносії.

3. Розрахунок прогнозованого прибутку

Фінансовий результат до оподаткування (ФР) для кожного підприємства в кожному сценарії розраховувався за формулою 2.1:

$$\text{ФР} = \text{В} - \text{Пв}, \quad (2.1)$$

де ФР – фінансовий результат

В – виручка

Пв – повні витрати, включаючи змінні (пропорційні виручці) та умовно-постійні складові

У рамках песимістичного сценарію також враховано імовірні втрати від

недоотриманого прибутку, зменшення державного замовлення та фінансових обмежень кредитування.

4. Горизонт моделювання

Прогнозний період охоплює 2025–2030 роки, що відповідає стратегічному горизонту середньострокового планування.

5. Інструментарій

Для моделювання використано електронні таблиці з вбудованими формулами, інструменти аналізу чутливості (What-If Analysis), а також оцінку варіантів зростання та падіння ключових показників (Scenario Manager).

6. Результати застосування методики:

1. За базовим сценарієм усі підприємства демонструють збереження прибутковості, але з різним рівнем фінансового навантаження. Показники рентабельності залишаються позитивними, проте зростання прибутку сповільнене через сталу структуру витрат. Необхідно зосередитися на ефективному управлінні витратами та оптимізації дебіторської заборгованості.

2. За оптимістичним сценарієм підприємства демонструють потенціал до значного приросту прибутковості. Найкращу динаміку показали «Житлобуд-1» та «Укренергобуд», які мають гнучкі амортизаційні політики та добре налагоджені механізми резервування витрат. Оптимізація виробничих витрат, модернізація основних фондів і переорієнтація на індустріальні проєкти сприяли стійкому зростанню.

3. За песимістичним сценарієм всі підприємства зіткнулись із зниженням прибутковості. Особливо критичною є ситуація на «Укрбуді», де через надмірну кредитну залежність та високу питому вагу постійних витрат, зниження виручки одразу призводить до збитків. Потребу в реструктуризації зобов'язань, формуванні резервів ліквідності та оптимізації собівартості визнано ключовими напрямками адаптації.

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської звітності будівельних підприємств у таблиці 2.12 представлено прогноз чистого прибутку за трьома сценаріями: базовим, песимістичним та оптимістичним.

Розрахунки здійснено на основі фінансових результатів за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.12

Прогноз зміни показника чистого прибутку аналізованих підприємств за трьома сценаріями: базовим, песимістичним та оптимістичним, 2025-2030 рр.

Рік	Базовий прогноз	Оптимістичний	Песимістичний
1	2	3	4
ПрАТ «БК «Укренергобуд»			
2025	3296,0	3456,0	3136,0
2026	3394,88	3732,48	3073,28
2027	3496,73	4031,08	3011,81
2028	3601,63	4353,56	2951,58
2029	3709,68	4701,85	2892,55
2030	3820,97	5078,0	2834,7
ПАТ Трест «Житлобуд-1»			
2025	29355,0	30780,0	27930,0
2026	30235,65	33242,4	27371,4
2027	31142,72	35901,73	26823,97
2028	32077,0	38773,94	26287,49
2029	33039,31	41875,85	25761,74
2030	34030,49	45225,92	25246,51
ПАТ «Сумбуд»			
2025	16274,0	17064,0	15484,0
2026	16762,22	18429,12	15174,32
2027	17265,09	19903,45	14870,83
2028	17783,04	21495,73	14573,42
2029	18316,53	23215,38	14281,95
2030	18866,03	25072,61	13996,31
ПАТ «Київдорбудкомплекс»			
2025	902,0	520,32	1559,21
2026	1148,2	602,3	1351,73
2027	1070,3	621,4	1330,43

2028	906,01	714,4	1349,09,13
2029	871,5	587,8	1508,73
2030	988,1	599,23	1457,2
ДПАТ БК «Укрбуд»			
2025	6998,85	7338,6	6659,1
2026	7208,82	7925,69	6525,92
2027	7425,08	8559,74	6395,4
2028	7647,83	9244,52	6267,49
2029	7877,27	9984,08	6142,14
2030	8113,59	10782,81	6019,3

Джерело: розроблено автором

У ході сценарного моделювання спостерігається чітка тенденція до стабільного зростання чистого прибутку за базовим та оптимістичним сценаріями в усіх підприємств, що свідчить про їхню спроможність адаптуватися до нових економічних умов і поступово відновлювати фінансову ефективність у післякризовий період. Найбільш впевнене зростання продемонстрували ПАТ Трест «Житлобуд-1» та ПАТ «Сумбуд», які мають потужну фінансову базу, відносну стабільність виручки й адекватну структуру витрат.

Оптимістичний сценарій передбачає активне відновлення економіки, розширення державного та інвестиційного фінансування будівництва, участь у програмах відбудови країни. Згідно з ним, темпи приросту чистого прибутку особливо високі у ПАТ Трест «Житлобуд-1» (понад 50% за період), що свідчить про значний потенціал масштабування діяльності та високий рівень ефективності. ДПАТ БК «Укрбуд» також демонструє поступову динаміку зростання, що пояснюється відновленням проєктів житлового будівництва, орієнтованих на внутрішньо переміщених осіб.

Базовий сценарій відображає реалістичний шлях розвитку за умов помірного економічного зростання, стабілізації інфраструктури та обмежених інвестицій. При цьому, усі підприємства зберігають позитивні фінансові

результати, що вказує на загальний тренд до стабілізації в галузі. Позитивна динаміка прибутку свідчить про ефективне управління витратами, зростання операційної ефективності та здатність адаптуватися до змін середовища.

Песимістичний сценарій демонструє потенційні ризики у разі затягування війни, стагнації інвестиційного ринку або повторних хвиль руйнувань. Особливо вразливим виглядає ПАТ «Київдорбудкомплекс», яке в умовах нестабільності показує коливання прибутковості, значне падіння та несталу динаміку, що свідчить про недостатній запас фінансової стійкості, низький рівень диверсифікації портфелю проєктів або залежність від регіональних чинників.

Водночас навіть за песимістичним сценарієм більшість підприємств зберігають позитивні значення чистого прибутку, що вказує на високу адаптивність галузі та можливості збереження ключових бізнес-процесів навіть в умовах системних криз. Таким чином, результати сценарного моделювання дозволяють сформулювати обґрунтовані управлінські висновки щодо корекції облікової політики, структури витрат та джерел доходів підприємств. Аналіз сценаріїв також підкреслює потребу в розробці фінансової стратегії з урахуванням VUCA-факторів. VUCA-середовище вимагає трансформації облікової політики із фокусом на гнучкість, антикрихкість і стратегічну чутливість. Ключовими орієнтирами виступають адаптація до змін, використання прогнозно-варіативного підходу до обліку, інституційне забезпечення бухгалтерської інформації та активне залучення облікових даних у процес прийняття рішень. Сценарне моделювання підтверджує, що лише за умови інтеграції облікової політики до загальної системи стратегічного управління підприємство зможе забезпечити фінансову стійкість і ефективність у довгостроковій перспективі. Табл. 2.13 дозволяє чітко ідентифікувати ключові виклики VUCA-середовища та сформувати відповідні адаптивні стратегії обліку.

Виклики VUCA-середовища та відповіді облікової системи

Компонент VUCA	Сутність виклику	Наслідки для обліку	Адаптивна відповідь облікової системи
Volatility (Нестабільність)	Часті та раптові зміни у вартості ресурсів, попиті, курсах валют	Неможливість точного планування, викривлення калькуляції собівартості	Гнучка облікова політика, впровадження сценарного моделювання, регулярний перегляд нормативів
Uncertainty (Невизначеність)	Невідомі майбутні зміни регуляторного середовища, політичної ситуації	Ризики помилок у плануванні, потреба в посиленому резервуванні	Інтеграція з аналітичними модулями для прогнозування, формування облікових резервів
Complexity (Складність)	Багато змінних у системі, велика кількість підрозділів і процесів	Труднощі у консолідації даних, дублювання інформації	Автоматизація облікових потоків, уніфікація кодів і реєстрів, наскрізна звірка
Ambiguity (Двозначність)	Різні тлумачення нормативів, нестача однозначної інформації	Помилки в обліку, суперечності у звітності	Запровадження внутрішніх стандартів, електронна маршрутизація перевірок, цифровий слід

Джерело: розроблено автором

Кожен компонент технічних рішень та переосмислення підходів до побудови облікової політики, структури інформаційних потоків і управлінських процедур. Реакцією на ці виклики є трансформація облікової системи у гнучку, проактивну інфраструктуру, що забезпечує антикрихкість, адаптивність і стратегічну обґрунтованість фінансових рішень у динамічному середовищі.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що в умовах VUCA-середовища (волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності) традиційні технології обліку та фінансового аналізу не забезпечують належної оперативності, гнучкості та інформативності для прийняття ефективних управлінських рішень, що зумовлює необхідність модернізації організаційно-інформаційної структури облікової системи підприємств.

Обґрунтовано, що в основі трансформації облікової системи має бути

реінжиніринг обліково-інформаційних потоків з урахуванням адаптивності до зовнішніх ризиків і можливості інтеграції з управлінською аналітикою. Ефективне структурування потоків інформації дозволяє підвищити їхню релевантність, своєчасність та антикризовий потенціал у межах системи прийняття стратегічних рішень.

Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми у практиці формування облікової інформації: фрагментарність даних, інерційність процедур їх обробки, недостатня інтеграція з ризик-менеджментом та відсутність системного аналізу змін фінансових результатів у режимі реального часу. Зазначене вимагає переходу до цифрових рішень у бухгалтерському обліку, зокрема автоматизації документообігу, застосування хмарних платформ і мобільного доступу до фінансової інформації.

Особливу увагу приділено змістовній переоцінці функції фінансового аналізу, яка в умовах VUCA має бути не лише ретроспективною, а й проєкційною, орієнтованою на виявлення потенцій нестабільності, оцінку сценаріїв розвитку та визначення стійкості бізнес-моделі. Фінансовий аналіз має враховувати вплив зовнішніх факторів через багатофакторні моделі, індекс ризиковості та коефіцієнти чутливості фінансових результатів до змін у макро- та мікросередовищі.

Узагальнено, що обліково-аналітичне забезпечення в умовах VUCA має бути переорієнтоване з обліку минулих фактів на прогнозування тенденцій, моделювання наслідків управлінських рішень, виявлення критичних зон фінансової нестійкості та підтримку антикрихких стратегій підприємства. Саме така система забезпечить адаптацію підприємства до викликів сучасного середовища, сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень і забезпечить сталий розвиток бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

2.3 Методичні засади організації обліково-інформаційних потоків і документального забезпечення обліку фінансових результатів підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, особливо в умовах високої турбулентності економічного середовища, обліково-інформаційні потоки набувають статусу ключового елемента управлінської інфраструктури. Їхнє ефективне функціонування зумовлює своєчасність, достовірність і релевантність управлінських рішень, зокрема в частині формування та оцінювання фінансових результатів. Незважаючи на різноманітність підходів до тлумачення даного поняття, більшість сучасних дослідників сходяться на думці, що обліково-інформаційні потоки – це впорядкований рух сукупності фінансових, управлінських, статистичних та інших даних, які відображають господарські процеси та результати діяльності підприємства, забезпечуючи зв'язок між обліковою системою, внутрішніми користувачами інформації та зовнішніми стейкхолдерами.

Класифікація обліково-інформаційних потоків дозволяє глибше розкрити їхню роль у забезпеченні аналітичного супроводу фінансових результатів. З позиції напрямку руху виділяють внутрішні потоки (що циркулюють між структурними підрозділами підприємства) та зовнішні потоки (що відображають взаємозв'язок підприємства з контрагентами, державними органами, банківськими та інвестиційними установами). За джерелами формування інформації облікові потоки поділяються на первинні (дані з первинних документів), зведені (інформація з регістрів аналітичного та синтетичного обліку) та аналітичні (узагальнені показники, розрахунки, аналітичні записки) [180].

Іншою важливою класифікаційною ознакою є характер інформації, яка циркулює в обліково-інформаційному середовищі, зокрема наступні характеристики [180]:

- оперативна інформація, що надходить у режимі реального часу та має

короткостроковий характер;

- регламентна інформація, що формується відповідно до вимог стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
- прогнозна інформація, яка використовується для побудови фінансових моделей та оцінки перспектив прибутковості.

Крім того, доцільно розглядати класифікацію обліково-інформаційних потоків за технологічною основою обробки [174]:

- паперові потоки, що мають класичну форму документообігу, але є вразливими до втрат та затримок;
- електронні потоки, що базуються на використанні корпоративних інформаційних систем, забезпечують інтеграцію з зовнішніми базами даних, можливості для автоматизованої аналітики, зменшення ризиків людського фактору. Особливої уваги заслуговує класифікація за ступенем участі в управлінні фінансовими результатами. У цьому контексті інформаційні потоки можуть бути [175]:
 - стратегічними, що забезпечують довгострокову оцінку фінансової ефективності та орієнтовані на досягнення сталого розвитку;
 - тактичними, що відображають поточну динаміку доходів і витрат у розрізі бізнес-одиниць;
 - операційними, які забезпечують контроль за фактичним виконанням бюджету, звітністю та обліковими процедурами.

Таким чином, системна класифікація обліково-інформаційних потоків дозволяє не лише впорядкувати облікову інформацію, а й забезпечити її цільову орієнтацію на потреби управління фінансовими результатами, що, своєю чергою, сприяє підвищенню адаптивності підприємства до викликів VUCA-середовища, покращенню якості прийняття рішень та ефективнішому реагуванню на ризикові ситуації. Такий підхід дає змогу формувати інформаційно-аналітичну базу, яка є не лише оперативною й актуальною, а й здатною підтримувати управлінський процес на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Упорядковані інформаційні потоки мінімізують

інформаційні втрати, підвищують прозорість внутрішньої комунікації та сприяють формуванню єдиного аналітичного простору, в якому ключові фінансові показники слугують орієнтирами для управлінських рішень, заснованих на обґрунтованих прогнозах і оцінках.

В умовах зростаючої динаміки економічних змін, посилення конкурентного тиску та необхідності оперативного реагування на ризики облікова інформація перетворюється з інструменту фіксації господарських фактів на стратегічний ресурс управління. Саме облікова інформація, будучи формалізованою, верифікованою та системно структурованою, слугує основою для побудови аналітичної бази прийняття управлінських рішень у сфері фінансових результатів підприємства.

З науково-прикладної точки зору, аналітична база – це система взаємопов’язаних показників, розрахунків, звітних та прогнозних даних, яка дозволяє менеджменту оцінювати фінансову ефективність діяльності, виявляти відхилення, моделювати альтернативні сценарії та обґрунтовувати стратегічні й тактичні рішення. Якість цієї бази безпосередньо залежить від характеристик облікової інформації – її повноти, своєчасності, релевантності, достовірності та адаптивності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища [166].

Облікова інформація виконує декілька ключових функцій у формуванні аналітичної основи управління фінансовими результатами. Діагностична функція на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності проводиться аналіз поточної фінансової ситуації, визначаються джерела доходів, структура витрат, рівень прибутковості, що дозволяє оцінити ефективність окремих бізнес-процесів. Завдяки цьому управлінці отримують можливість своєчасно виявляти дисбаланси, негативні тенденції та внутрішні резерви зростання, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень щодо коригування господарської діяльності. Крім того, діагностична функція забезпечує основу для порівняльного аналізу як у динаміці (по періодах), так і в міжгосподарському розрізі що підвищує аналітичну значущість облікової

інформації. Вона також формує базу для інтеграції з іншими функціями управління, зокрема плануванням, контролем та прогнозуванням, що підвищує якість стратегічного і тактичного управління фінансовими результатами підприємства.

Прогностична функція: за допомогою аналітичного оброблення облікових даних формуються сценарні моделі розвитку підприємства, оцінюється ймовірність реалізації ризиків, визначаються критичні точки прийняття управлінських рішень.

Регуляторна функція: інформація, отримана в результаті обліку, служить підставою для бюджетування, формування резервів, планування інвестиційної та дивідендної політики. Мотиваційна функція: деталізація фінансових результатів по підрозділах і центрах відповідальності стимулює керівників на досягнення кращих показників і забезпечує прозорість розподілу результатів [90].

Роль облікової інформації у формуванні аналітичної бази для прийняття управлінських рішень має відображати зв'язок між джерелами інформації, її функціональним призначенням і результатами, що представлено на рис. 2.10

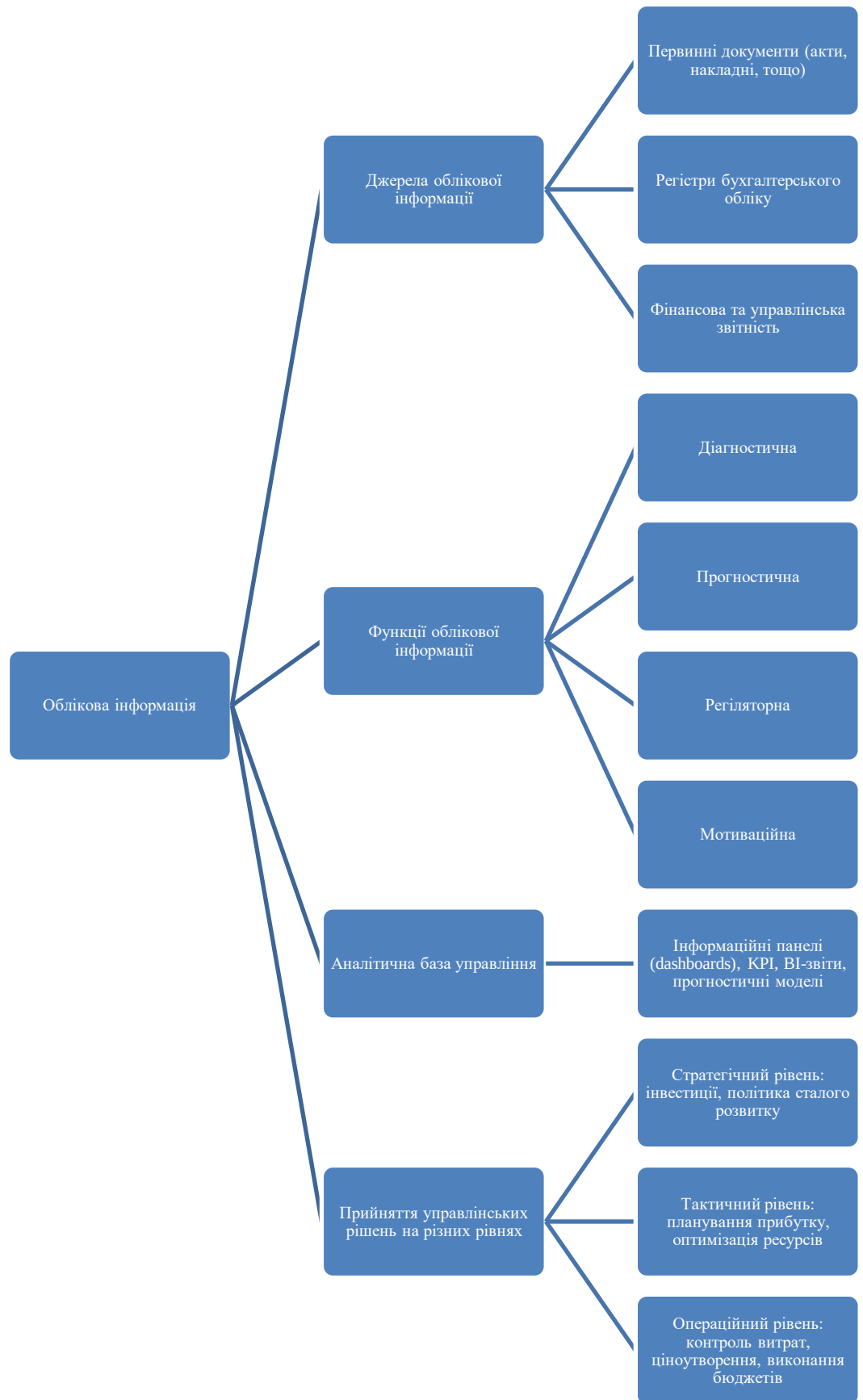


Рис. 2.10. Роль облікової інформації у формуванні аналітичної бази для прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Визначення обліково-інформаційних потоків та їх класифікація дозволяють створити структурну основу для організації ефективного документообігу й формування аналітичної бази управління. Проте, для забезпечення цілісності та адаптивності цієї системи необхідно враховувати принципи, на яких ґрунтується побудова обліково-інформаційних потоків у сучасному підприємстві. Саме системне дотримання відповідних принципів дає змогу забезпечити не лише узгодженість інформаційних зв'язків, а й підвищити стійкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх ризиків.

У контексті управління фінансовими результатами підприємства, побудова системи обліково-інформаційних потоків має ґрунтуватися на низці ключових принципів [91]:

1. Цільова спрямованість – кожен елемент інформаційного потоку повинен бути зорієнтований на конкретного користувача та забезпечувати його інформаційні потреби в межах функціонального управління, що дозволяє мінімізувати надлишкову інформацію та підвищити ефективність аналізу.

2. Безперервність та циклічність – обліково-інформаційні потоки мають забезпечувати постійний обіг даних в межах визначених бізнес-циклів. Це сприяє своєчасному реагуванню на зміни у фінансовому стані підприємства та коригуванню управлінських рішень.

3. Достовірність і верифікованість – інформація, що циркулює в системі, повинна бути перевіреною та узгодженою з первинними даними, що забезпечує аналітичну надійність рішень і сприяє формуванню обґрунтованої звітності.

4. Своєчасність – одержання, обробка та передача облікових даних повинні відбуватися у встановлені часові рамки. В умовах VUCA-середовища швидкість доступу до інформації часто є критичним фактором успіху управлінських рішень.

5. Узгодженість і інтегрованість – інформаційні потоки не повинні функціонувати ізольовано. Їх побудова має передбачати горизонтальні й

вертикальні зв'язки між підрозділами, що дозволяє досягти синергетичного ефекту у функціонуванні системи обліку.

6. Гнучкість та адаптивність – побудова потоків має враховувати здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до регуляторних змін, цифрової трансформації чи ризикових загроз.

7. Конфіденційність та захищеність – в умовах цифровізації особливого значення набуває принцип інформаційної безпеки, що передбачає захист даних від несанкціонованого доступу, викривлень або втрат.

Зазначені принципи є основоположними при розробці логіки руху облікової інформації на підприємстві. Вони визначають архітектуру облікової системи, порядок взаємодії між обліковими і функціональними підсистемами, а також формують передумови для автоматизації та цифрової трансформації документообігу.

Раціональне моделювання організаційної структури обліково-інформаційного забезпечення є необхідною передумовою підвищення ефективності управління фінансовими результатами підприємства. В умовах високої турбулентності бізнес-середовища саме структурно узгоджена, логічно збудована інформаційна система дозволяє забезпечити якісний потік даних, зменшити ймовірність втрат чи спотворень інформації та створити умови для своєчасного прийняття рішень [92].

Під організаційною структурою обліково-інформаційного забезпечення слід розуміти систему інформаційних зв'язків, суб'єктів облікового процесу, технічних засобів і логіки обігу інформації, які забезпечують формування, обробку, передачу та використання даних про фінансові результати підприємства [97]. Така структура має бути не лише функціональною, але й адаптивною, інтегрованою та взаємопов'язаною з загальною системою менеджменту підприємства.

Моделювання такої структури передбачає поетапне конструювання взаємозв'язків між ключовими компонентами інформаційного середовища [95-96]:

- Ідентифікація суб'єктів генерації облікової інформації: структурні підрозділи підприємства, які створюють первинну документацію, здійснюють облік витрат, доходів, формують звітність. До таких суб'єктів належать: бухгалтерія, фінансовий відділ, планово-економічний відділ, управлінці центрів прибутку та витрат.

- Визначення каналів передачі облікової інформації: передбачає побудову інформаційної логістики між джерелами, обробниками та користувачами інформації. В сучасних умовах важливу роль відіграють автоматизовані системи (ERP, CRM, MRP), які дозволяють оптимізувати інформаційні потоки.

- Розмежування інформаційних рівнів: стратегічний (довгострокове планування та аналіз ефективності діяльності), тактичний (аналіз прибутковості окремих сегментів бізнесу) та операційний (щоденна реєстрація та обробка господарських операцій). Для кожного рівня формується відповідна інформаційна структура, забезпечується релевантність і деталізація даних.

- Створення структурно-логічної схеми інформаційного забезпечення: модель, яка включає ключові інформаційні вузли (введення → обробка → аналіз → звітність), канали їх зв'язку, формат передачі даних та інструменти контролю. Така схема має відображати взаємозалежність облікових процесів та створювати умови для наскрізної аналітики.

- Інтеграція аналітичного програмного забезпечення: передбачає включення у модель BI-інструментів, панелей моніторингу KPI, модулів прогнозування, що дозволяє підвищити гнучкість та швидкість реагування на зміни у фінансових показниках.

- Визначення зворотного зв'язку: ключовий елемент сучасних моделей, який дозволяє отримувати відгук від користувачів інформації, контролювати якість даних та формувати пропозиції щодо вдосконалення інформаційної системи.

Раціональна організація документообігу є одним із ключових факторів

ефективного функціонування облікової системи підприємства. Вона забезпечує своєчасне та повне надходження, обробку, збереження і використання інформації, необхідної для обліку фінансових результатів. У попередньому підпункті було сформовано логіку побудови обліково-інформаційного середовища, а наступним кроком є встановлення методів, за допомогою яких здійснюється рух первинної та зведеної облікової документації в межах підприємства [96].

Методика організації документообігу передбачає узагальнення технологій, підходів і регламентів, що забезпечують ефективну обробку документів у процесі відображення фінансових результатів. В умовах цифровізації, глобальної конкуренції та ризик-орієнтованого управління методи організації документообігу мають адаптуватися до гнучких, автоматизованих і безпечних форматів [7].

Водночас критичним є забезпечення таких характеристик, як швидкість обробки документів, їх достовірність, можливість подальшого аналізу, захист від фальсифікації, економічність і відповідність нормативно-правовим вимогам [19].

Залежно від мети, яку переслідує підприємство, документообіг може бути централізованим чи децентралізованим, зосередженим на процесах чи видах операцій, паперовим чи електронним. Комбінація кількох методів у межах одного підприємства часто є оптимальним рішенням у контексті забезпечення сталості облікового процесу [19]. Особливої актуальності набуває впровадження автоматизованих систем документообігу, таких як ERP, хмарне зберігання даних, наскрізний контроль документації, що забезпечує своєчасну верифікацію фінансової інформації [20].

У таблиці 2.7 представлено порівняльну характеристику методів організації документообігу, які використовуються в обліку фінансових результатів.

**Методи організації документообігу у процесі обліку фінансових
результатів**

Метод	Описання	Переваги	Недоліки
Хронологічна організація	Документи організовуються у порядку їх надходження.	Простота, зручність у хронологічному пошуку.	Ускладнення аналітичної обробки.
Систематизована (за видами операцій)	Документи групуються за видами господарських операцій.	Зручність аналітичної обробки інформації.	Може ускладнити контроль над хронологією.
Централізований документообіг	Уся обробка документів зосереджена в одному центрі.	Контрольованість, централізована відповідальність.	Високі навантаження на центральний відділ.
Децентралізований документообіг	Кожен підрозділ веде документообіг самостійно.	Оперативність, гнучкість реагування.	Ймовірність дублювання інформації.
Комбінована модель	Поєднання централізованого і децентралізованого методів.	Гнучкість, збереження контролю та оперативності.	Складність координації.
Електронний документообіг (ЕДО)	Використання програмного забезпечення для повного електронного документообігу.	Швидкість, безпека, зменшення паперового документообігу.	Залежність від технічної інфраструктури.
Автоматизовані облікові системи (ERP)	Застосування ERP-систем для інтеграції облікових процесів.	Комплексність, інтегрованість усіх процесів.	Висока вартість впровадження.
Документообіг за принципом наскрізного контролю	Кожен документ супроводжується перевіркою на всіх етапах.	Зниження помилок, підвищення достовірності.	Затримки у процесі обробки.
Процесно-орієнтований підхід	Організація документообігу відповідно до бізнес-процесів.	Орієнтація на ефективність процесів.	Необхідність глибокого аналізу процесів.
Хмарне зберігання документів	Зберігання та доступ до документів через хмарні сервіси.	Мобільність, доступність у будь-який час.	Ризики безпеки при неналежному захисті.
Використання QR-кодів у документах	Інтеграція QR-кодів для автоматизованого доступу до документа.	Швидкий доступ до документів.	Витрати на сканування і обслуговування.
Облік із застосуванням цифрового підпису	Застосування ЕЦП для засвідчення юридичної сили документа.	Юридична сила, безпека, зручність контролю.	Необхідність технічного забезпечення та нормативної підтримки.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [21-23]

Таким чином, облікова інформація є не лише технічним інструментом обліку господарських операцій, а й інтелектуальним ядром управлінської аналітики. Її правильне структурування, інтерпретація та інтеграція у процеси прийняття рішень виступають ключовими передумовами підвищення ефективності управління фінансовими результатами та сталого розвитку підприємства загалом. За результатами порівняльного аналізу методів організації документообігу у процесі обліку фінансових результатів встановлено, що вибір конкретного методу залежить від стратегічних пріоритетів підприємства, рівня його цифрової трансформації, масштабів діяльності та потреб у гнучкості чи централізованому контролі. Найбільш традиційні підходи, зокрема хронологічна та систематизована організація документообігу, зберігають свою актуальність у малих і середніх підприємствах, які мають обмежений доступ до цифрових рішень. Водночас вони поступаються більш сучасним методам у питаннях оперативності, захисту даних та інтеграції з аналітичними системами. Методи, що базуються на централізації документообігу або його автоматизації, демонструють вищий рівень надійності, знижують ризики дублювання інформації та покращують контроль за обліковими операціями. Водночас централізовані моделі можуть бути обтяжливими для великих підприємств зі складною структурою, де доцільною виглядає комбінована або децентралізована модель, що поєднує переваги оперативного документообігу з контролем з боку центрального офісу.

Ураховуючи динамічність сучасного економічного середовища, позначеного терміном VUCA (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), вдосконалення документообігу в системі обліку фінансових результатів набуває особливої актуальності. Традиційні підходи, засновані на паперовому документообігу, стають не лише застарілими, але й обмежують здатність підприємства до гнучкого реагування на ризики, втрати та раптові зміни.

Під впливом чинників VUCA-середовища зростає потреба у

запровадженні адаптивних, технологічно підкріплених рішень, які дозволяють забезпечити сталу циркуляцію облікової інформації в реальному часі, з дотриманням високих стандартів достовірності, безпеки й аналітичної придатності.

Ключовими напрямками вдосконалення документообігу в умовах VUCA є [204-206]:

- діджиталізація облікових процесів: переведення основного документообігу у цифрову форму з використанням електронних форм, шаблонів, підписів, що дозволяє мінімізувати вплив людського чинника;

- інтеграція з аналітичними платформами (BI): забезпечує не лише зберігання й передачу облікової інформації, а й її обробку, візуалізацію та прогнозування фінансових результатів;

- хмарне середовище документообігу: надає переваги в мобільності, швидкому доступі до документів, резервному копіюванні та спільній роботі з обліковими даними;

- кіберстійкість і захист даних: необхідна умова збереження цілісності документації в умовах кіберзагроз, зокрема шляхом впровадження багаторівневої автентифікації, шифрування, журналів доступу;

- гнучке регламентування процесів: розробка адаптивних інструкцій документообігу, що дозволяють змінювати маршрути узгодження та обробки документів залежно від ситуації на ринку чи в межах підприємства.

Таким чином, удосконалення документообігу у VUCA-контексті є не просто технологічною модернізацією, а стратегічною відповіддю підприємства на виклики нестабільного зовнішнього середовища, що вимагає переосмислення ролі облікових служб, активного використання цифрових інструментів та формування нової культури роботи з обліковою інформацією.

В умовах цифрової трансформації економіки особливої ваги набуває інтеграція технологій Business Intelligence (BI) у процеси обліку фінансових результатів.

Технології BI охоплюють інструменти збору, обробки, аналізу,

візуалізації та інтерпретації великих обсягів облікових та управлінських даних, що дозволяє оперативно виявляти закономірності, формувати прогнози та приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Традиційні форми облікової звітності, засновані на статичних таблицях та агрегованих показниках, не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості аналізу в умовах VUCA-середовища.

У відповідь на ці виклики системи ВІ дозволяють здійснювати багаторівневу деталізацію даних, інтерактивну візуалізацію, побудову динамічних звітів, формування індикаторів ефективності (KPI) та прогнозне моделювання змін у структурі доходів, витрат і прибутків підприємства [26].

Ключовими перевагами інтеграції ВІ у систему обліку фінансових результатів доцільно визначити наступні [87]:

- оперативний доступ до аналітики в реальному часі;
- можливість крос-функціонального аналізу даних (з об'єднанням інформації з бухгалтерського обліку, CRM, логістичних та кадрових систем);
- автоматизоване формування звітів та панелей управління (дашбордів), які зручно адаптуються до потреб кожного рівня менеджменту;
- підвищення точності управлінських оцінок завдяки застосуванню алгоритмів Data Mining, Machine Learning та аналітики трендів [57].

Проте, разом із цифровізацією процесів зростають і ризики втрати даних, несанкціонованого доступу, фінансового шахрайства. Тому наступним критично важливим компонентом ефективної системи обліку фінансових результатів є забезпечення кібербезпеки та конфіденційності інформації, що інструментарій якого може бути представлений у вигляді матриці взаємозалежних елементів – табл. 2.15

**Матриця рекомендацій щодо забезпечення кібербезпеки та
конфіденційності фінансової інформації**

Категорія ризику	Загроза	Механізм протидії	Рекомендації
Несанкціонований доступ	Хакерські атаки, витік даних	Система авторизації, багаторівнева автентифікація	Впровадити контроль доступу, обмеження за ролями
Втрата інформації	Збої систем, людський фактор	Автоматичне резервне копіювання	Налаштувати щоденний бекап у хмарі та офлайн
Фальсифікація документів	Підробка цифрових документів	Цифровий підпис, блокчейн-технології	Застосовувати ЕЦП на кожному етапі погодження
Віруси та шкідливе ПЗ	Зараження систем	Антивірусне ПЗ, моніторинг трафіку	Використовувати сучасні системи кіберзахисту з оновленнями
Перехоплення даних	Фішинг, мережеве шпигунство	Шифрування даних, VPN	Шифрувати трафік і навчати персонал кібергігієні
Відсутність політик безпеки	Нерегламентоване користування	Розробка внутрішніх політик безпеки	Оформити політики ІБ, провести навчання персоналу

Джерело: розроблено автором

Представлена матриця рекомендацій дозволяє системно окреслити основні вектори ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами у сфері обліку фінансових результатів, та визначити найбільш ефективні механізми їхньої нейтралізації. Особливу увагу приділено таким критичним аспектам, як захист від несанкціонованого доступу, забезпечення цілісності облікових даних, шифрування трафіку та цифрова ідентифікація документів. З огляду на зростаючу складність і частоту кіберзагроз, впровадження багаторівневої системи безпеки, що включає технічні, організаційні та освітні заходи, є не лише бажаним, а стратегічно необхідним. Комплексне застосування рекомендованих заходів сприятиме підвищенню надійності облікових систем, забезпеченню прозорості фінансової звітності та зміцненню довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища

стандартні, жорстко фіксовані регламенти документообігу часто виявляються недостатньо ефективними.

Саме тому в обліковій практиці зростає актуальність гнучкого регламентування процесів, яке передбачає можливість адаптації інструкцій, маршрутів погодження та методів обробки документів відповідно до змін ринкової ситуації, внутрішньої структури підприємства або рівня загроз.

Гнучке регламентування базується на принципах модульності, варіативності та оперативної переналаштовуваності, що означає, що документообіг повинен передбачати альтернативні сценарії дій у разі настання певних подій (наприклад, зміни керівництва, екстрені закупівлі, зміна законодавства, ризики збою тощо), що фіксуються у адаптивних інструкціях [208].

Одним із ключових інструментів такого підходу є впровадження динамічних маршрутів документообігу, що формуються на основі певних умов: рівня важливості документа, джерела походження, необхідності фінансового погодження, територіального розташування підрозділу тощо. Ці маршрути реалізуються за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати варіативність і уникнути затримок у випадках нестандартних ситуацій [9].

Також ефективним підходом є використання адаптивних інструкцій, в яких прописуються не лише алгоритми дій у типових випадках, а й варіанти поведінки в умовах невизначеності або багатоваріантності.

Наприклад, інструкція з обробки фінансового документа може передбачати різні маршрути погодження залежно від суми, типу витрат або джерела фінансування.

Таким чином, гнучке регламентування процесів у системі обліку фінансових результатів дозволяє не лише знизити ризики, пов'язані з людським фактором чи форс-мажорними обставинами, але й підвищити стійкість усієї інформаційної архітектури підприємства.

У підсумку, це сприяє зміцненню стратегічної та операційної стійкості

підприємства в умовах VUCA-середовища.

Після впровадження комплексних змін у системі документообігу та організації обліково-інформаційних потоків необхідним етапом є оцінка їх ефективності. Такий аналіз дає змогу не лише визначити ступінь відповідності нової моделі запланованим цілям, а й виявити вузькі місця, зайві елементи, затримки та ризики, що залишилися неврахованими на етапі впровадження.

Ефективність документообігу доцільно оцінювати за системою показників, які охоплюють як кількісні, так і якісні характеристики. До кількісних показників доцільно віднести [61]:

- час обробки документа (від створення до завершення погодження);
- кількість помилок або дублювань у документах;
- кількість затверджених документів у межах встановленого регламенту часу;
- витрати на обробку одного документа;
- рівень автоматизації процесів документообігу.

До якісних критеріїв доцільно віднести [61]:

- задоволеність користувачів системою документообігу (на основі анкетування);
- рівень прозорості інформаційних потоків;
- ступінь інтегрованості документообігу з обліковими та аналітичними системами;
- рівень інформаційної безпеки;
- гнучкість адаптації до змін (VUCA-гнучкість).

У результаті проведеного аналізу акумульовано показники оцінки ефективності організації документообігу та інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів – табл. 2.16

Оцінка ефективності організації документообігу та інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів

Показники ефективності	Метод розрахунку показника	Параметри	Інтерпретація результатів
Час обробки документа	Дата завершення – дата створення	Кількість днів або годин	Менше значення свідчить про кращу швидкість обробки
Кількість помилок у документах	Кількість помилок / загальна кількість документів $\times 100\%$	Абсолютна та відносна кількість помилок	Низький відсоток вказує на якість документообігу
Витрати на обробку одного документа	Загальні витрати / кількість оброблених документів	Гривні на один документ	Дає змогу оцінити економічність процесу
Рівень автоматизації процесів	Кількість автоматизованих операцій / загальна кількість операцій $\times 100\%$	Відсоток	Чим вище показник — тим ефективніша цифровізація
Рівень прозорості інформаційних потоків	Оцінка за шкалою (опитування користувачів)	1–10 балів	Високі бали свідчать про доступність і логічність обігу інформації
Гнучкість адаптації до змін	Наявність альтернативних маршрутів, сценаріїв, регламентів	Так/ні; кількість варіантів	Наявність свідчить про стійкість до VUCA-факторів
Рівень інформаційної безпеки	Оцінка на основі кібераудиту або тестування	Індикатори відповідності стандартам	Підтверджує ступінь захищеності облікової інформації

Джерело [21-21]

Методичною основою оцінювання може слугувати SWOT-аналіз, методика KPI, балансована система показників (BSC), а також опитування персоналу, який працює із системами документообігу. Ці методи дозволяють поєднати об'єктивні облікові дані з суб'єктивною оцінкою ефективності з боку ключових користувачів. Оцінка ефективності має бути системною і періодичною, бажано не рідше ніж раз на рік, із подальшим внесенням змін до інструкцій, регламентів і технічних алгоритмів. У разі впровадження нових цифрових рішень доцільно застосовувати пілотні проєкти, щоб тестувати інновації на обмежених підсистемах документообігу. Отже, ефективно організований документообіг у системі обліку фінансових результатів – це не

статична структура, а динамічна керована система, яка постійно вдосконалюється на основі зворотного зв'язку, оцінювання показників і стратегічних завдань підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню точності фінансової звітності, зменшенню операційних ризиків і забезпеченню сталості управлінських рішень.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективна організація обліково-інформаційних потоків та документообігу є ключовим чинником забезпечення достовірності, оперативності та аналітичної придатності фінансової інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень. Визначення, класифікація та систематизація обліково-інформаційних потоків дозволили сформувати структурну основу для побудови інтегрованої моделі обліку фінансових результатів.

Розроблено підхід до моделювання організаційної структури обліково-інформаційного забезпечення, який передбачає врахування джерел генерації даних, рівнів управління, каналів передачі інформації та цифрових інструментів аналітики. Це забезпечує цілісність системи обліку, її адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та підвищує прозорість процесів формування фінансових результатів.

На основі порівняльного аналізу методів організації документообігу обґрунтовано доцільність використання електронного, автоматизованого та гібридного підходів залежно від розміру підприємства, рівня цифровізації та обсягів облікової інформації. Запропонована система критеріїв оцінювання ефективності документообігу дозволяє здійснювати контроль за якістю інформаційного забезпечення, рівнем автоматизації, інформаційної безпеки та гнучкості в умовах VUCA-середовища.

Окрему увагу приділено питанням інтеграції технологій Business Intelligence, що забезпечують не лише обробку, а й візуалізацію облікових даних, підвищуючи швидкість і точність управлінських рішень. Водночас, визначено потребу у вдосконаленні заходів кібербезпеки та розробці гнучких регламентів документообігу, які дозволяють адаптувати систему обліку до

ризиків і змін.

Загалом підрозділ 2.3 формує цілісну методику побудови та вдосконалення системи обліково-інформаційних потоків і документообігу, яка є критично важливою для сталого функціонування підприємства, зниження інформаційних втрат та зміцнення фінансової аналітики як основи стратегічного менеджменту.

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження, проведеного у другому розділі, обґрунтовано концептуальні, організаційно-методичні та технологічні засади обліку фінансових результатів підприємства в контексті забезпечення сталості його бізнес-процесів. Системний аналіз облікової політики, організації обліково-інформаційного середовища та документообігу дозволив виявити недоліки традиційних підходів і запропонувати напрями їх удосконалення відповідно до викликів сучасного ризик-середовища.

У підрозділі 2.1 проведено критичну оцінку облікової політики, номенклатур і процесів, яка засвідчила фрагментарність застосування ризик-орієнтованих підходів в обліку фінансових результатів. Доведено, що облікова політика має бути адаптована до умов невизначеності, з урахуванням специфіки галузі, рівня ризику втрати прибутку, інтенсивності змін у регуляторному полі та внутрішньої структури підприємства. Визначено напрямки коригування облікових номенклатур, які дозволяють сформувати облік як інструмент ризик-менеджменту, а не лише фіксації фактів господарської діяльності.

У підрозділі 2.2 розкрито технологію організації обліково-інформаційних потоків та проведення фінансового аналізу в умовах VUCA, що стало підґрунтям для формування гнучкої моделі обліку. Запропоновано підхід до оптимізації інформаційних потоків, який забезпечує наскрізний

контроль, автоматизовану обробку даних, аналітичну верифікацію та підвищення адаптивності управлінських рішень. Встановлено доцільність інтеграції облікових та аналітичних систем для оперативного виявлення тенденцій недоотримання прибутку та формування превентивних управлінських дій.

У підрозділі 2.3 розроблено методику організації документообігу обліку фінансових результатів, що включає моделювання організаційної структури обліково-інформаційного забезпечення, типізацію методів документообігу, впровадження інструментів Business Intelligence та механізмів кіберзахисту. Окрему увагу приділено оцінюванню ефективності інформаційного забезпечення фінансових рішень, що дозволяє виявити слабкі ланки в обліковій системі та підвищити її стратегічну стійкість.

Таким чином, результати розділу 2 заклали теоретико-методичну основу для побудови адаптивної, аналітично орієнтованої системи обліку фінансових результатів, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності та підтримувати сталість бізнес-процесів шляхом підвищення обґрунтованості та точності управлінських рішень. Розроблені підходи можуть бути використані для формування внутрішньої облікової політики підприємств, удосконалення їх інформаційної інфраструктури та зниження ризиків втрат прибутку.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора:
[154]

Куксінський М. О. *Єроінтеграційний вектор обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства* // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 10. – С. 189–194. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.189>. (0,24 д.а.).

РОЗДІЛ 3

АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Оцінка ризиків недоотримання прибутку та їх вплив на фінансові результати підприємства в умовах VUCA

Поглиблення аналітичного інструментарію для управління фінансовими результатами в умовах турбулентного середовища передбачає необхідність виокремлення категорії недоотриманого прибутку в системі обліково-аналітичного забезпечення підприємства. Категорія, хоча й не має чіткого відображення в регламентованому бухгалтерському обліку, стає визначальною для прийняття стратегічних та тактичних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталості бізнес-процесів.

У межах практичного аналітичного підходу, джерела формування недоотриманого прибутку можна класифікувати за такими напрямками:

- внутрішні джерела: нераціональне використання ресурсів, помилки в плануванні, збої у технологічних процесах, недостатня продуктивність персоналу, неефективна цінова політика;

- зовнішні джерела: зміна ринкової кон'юнктури, державне регулювання, валютні коливання, порушення логістичних ланцюгів, непередбачувані соціально-економічні події;

- інституційні фактори: втрата контрактів, нерелевантна маркетингова стратегія, низький рівень цифрової трансформації, вразливість до кібератак або репутаційних втрат.

Ідентифікація джерел втрат дозволяє не лише сформувати профіль ризику, але й розробити набір превентивних або компенсуючих заходів, що повинні бути інтегровані в систему внутрішнього контролю та бюджетування.

Саме з цією метою доцільним є розроблення облікової системи розмежування між реальними та потенційними втратами прибутку [82].

Реальні втрати – це фактичні суми недоотриманого прибутку, підтверджені звітними або аналітичними показниками за певний період. Вони можуть бути зафіксовані через невиконання планових показників, зменшення рентабельності окремих напрямів, або прямі втрати через зупинку виробництва, зрив постачання тощо.

Потенційні втрати – це оцінка можливих недоотриманих прибутків у разі реалізації визначених ризиків або при збереженні неефективного управління. Для їх обліку доцільно використовувати сценарне моделювання, аналіз відхилень від стратегічних планів, індикатори KPI, а також мультиваріантний прогноз на основі адаптивних алгоритмів [83].

У сучасних умовах підвищеної турбулентності бізнес-середовища, що характеризується постійною зміною зовнішніх факторів, підприємства стикаються з втратою очікуваної вигоди, яка не відображається в регламентованій фінансовій звітності. Це створює методологічний розрив між потенційними можливостями економічного зростання та фактичними результатами, що фіксуються в системі обліку. З метою підвищення адаптивності та стратегічної чутливості облікової системи до таких ризиків, доцільним є впровадження до облікової політики елементів обліку недоотриманого прибутку (ΔP).

Запропоновано впровадити в межах управлінського обліку аналітичну номенклатуру для обліку ΔP , яка дозволить деталізувати джерела втрачених економічних вигод і посилити контроль за прихованими чинниками зниження прибутковості. Така номенклатура є логічним продовженням сценарного аналізу фінансових результатів і відповідає сучасним вимогам до систем бюджетного контролю та внутрішньої звітності.

Доцільно проводити класифікацію недоотриманого прибутку за такими аналітичними ознаками [84]:

- за напрямками діяльності – що забезпечує виділення нерентабельних

сфер бізнесу;

- за функціональними підрозділами – дозволяє здійснювати порівняльний аналіз внутрішньої ефективності;
- за номенклатурою продукції або спектром послуг – для виявлення точок невиправданої ресурсної інтенсивності;
- за джерелами ризику – з метою виявлення системних факторів впливу (курсів коливання, коливання цін на матеріали, організаційні затримки тощо);
- за часовими інтервалами планування – із поділом на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди, що підвищує релевантність управлінських рішень у рамках стратегічного циклу.

Реалізація такого підходу потребує формалізації внутрішнього реєстру ДР, який ґрунтується на порівнянні прогнозних, бюджетних і фактичних показників із наступною фіксацією відхилень у відповідному аналітичному розрізі. Цей реєстр має бути інтегрований у контури управлінського обліку та забезпечувати автоматизоване формування звітності в ERP-системах або інших обліково-аналітичних платформах.

Таким чином, вдосконалення облікової політики підприємства шляхом запровадження системи обліку недоотриманого прибутку дозволяє [51-56]:

- створити механізм раннього виявлення фінансових втрат, не зафіксованих у стандартній звітності;
- побудувати прозору модель оцінювання ефективності рішень;
- посилити інтеграцію облікових, планових і ризик-орієнтованих компонентів системи управління;
- сформувати адаптивний підхід до аналізу прибутковості в умовах нестабільного ринкового середовища.

Запропонована аналітична структура не лише підвищує інформативність облікових процедур, а й забезпечує їх практичну спрямованість у межах системи стратегічного контролю та прийняття управлінських рішень.

Упровадження такої системи забезпечить новий рівень аналітичної прозорості й дозволить не лише фіксувати відхилення, але й активно впливати на їх причини, що безпосередньо сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделі підприємства в умовах VUCA.

В умовах VUCA-середовища джерела формування недоотриманого прибутку підприємства мають різну природу, що обумовлює необхідність їх систематизації. Наведена нижче класифікація (табл. 3.1) дозволяє впровадити облікову диференціацію втрат прибутковості за критеріями внутрішнього та зовнішнього походження, а також стратегічного впливу.

Таблиця 3.1

Джерела формування недоотриманого прибутку підприємства

Тип джерела (VUCA)	Конкретні приклади	Механізм впливу на прибуток	Можливість облікового відображення	Можливі управлінські рішення
Внутрішні джерела (Uncertainty)	Нераціональне використання ресурсів, помилки в плануванні, зниження продуктивності, цінові прорахунки	Зростання собівартості, зменшення обсягів продажу, втрати клієнтів	Аналітичні субрахунки, внутрішня звітність, відхилення від бюджету	Перегляд бюджетів, впровадження системи внутрішнього контролю, підвищення ефективності планування
Зовнішні джерела (Volatility)	Зміни ринку, валютні коливання, інфляція, війна, перебої з логістикою	Зниження попиту, додаткові витрати, відмова від замовлень, зрив контрактів	Коригування планових показників, врахування змін у прогнозах	Адаптація цінової політики, укладання форвардних контрактів, створення резервів
Інституційні фактори (Complexity)	Втрати репутації, слабкий маркетинг, відставання в цифровізації, порушення регуляторних вимог	Втрати лояльності, штрафи, втрата конкурентних переваг	Оцінка KPI, факторний аналіз, відхилення від стратегічних цілей	Інвестиції в маркетинг та ІТ, адаптація до регуляторних змін, посилення репутаційного менеджменту
Ризикові сценарії (Ambiguity)	Гіпотетичні зміни умов або подій: нова конкуренція, зрив поставок, кібератаки	Недоотримання доходів у майбутніх періодах, збої в операціях	Сценарний аналіз, ймовірнісне моделювання, оцінка потенційних втрат	Розробка антикризових сценаріїв, створення системи моніторингу ризиків, диверсифікація поставок

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонована в таблиці 3.1 класифікація джерел формування недоотриманого прибутку підприємства забезпечила методологічну основу для реалізації завдання щодо аналітичної оцінки втрат фінансових результатів в умовах VUCA-середовища.

Систематизація втрат за критеріями внутрішнього та зовнішнього походження, а також сценарного характеру дозволила не лише ідентифікувати типові зони втрат, але й пов'язати кожен ризик-фактор із механізмом його впливу на прибуток та можливостями облікового відображення, що, у свою чергу, створило підґрунтя для подальших кількісних розрахунків недоотриманого прибутку (ΔP) по конкретних підприємствах і формалізації управлінських рішень щодо їх компенсації.

Таким чином, таблиця 3.1 виконує не лише класифікаційну, а й прикладну функцію як частина загальної моделі управління прибутковістю підприємства в нестабільному середовищі.

З урахуванням ідентифікованих джерел втрат прибутку та визначення їхнього механізму впливу на фінансові результати підприємства в умовах VUCA-середовища, виникає потреба в побудові узагальненої моделі, яка б відображала логіку взаємозв'язків між ризиковими факторами, обліковою інформацією та управлінськими рішеннями.

Така структурно-логічна модель дозволяє систематизувати вплив ризиків на процес формування недоотриманого прибутку, виявити критичні точки втрат і окреслити напрямки для розробки превентивних або компенсаторних заходів, інтегрованих у систему стратегічного управління підприємством.

Розроблена структурно-логічна модель впливу ризиків на формування недоотриманого прибутку підприємства представлена схематично на рис. 3.1.

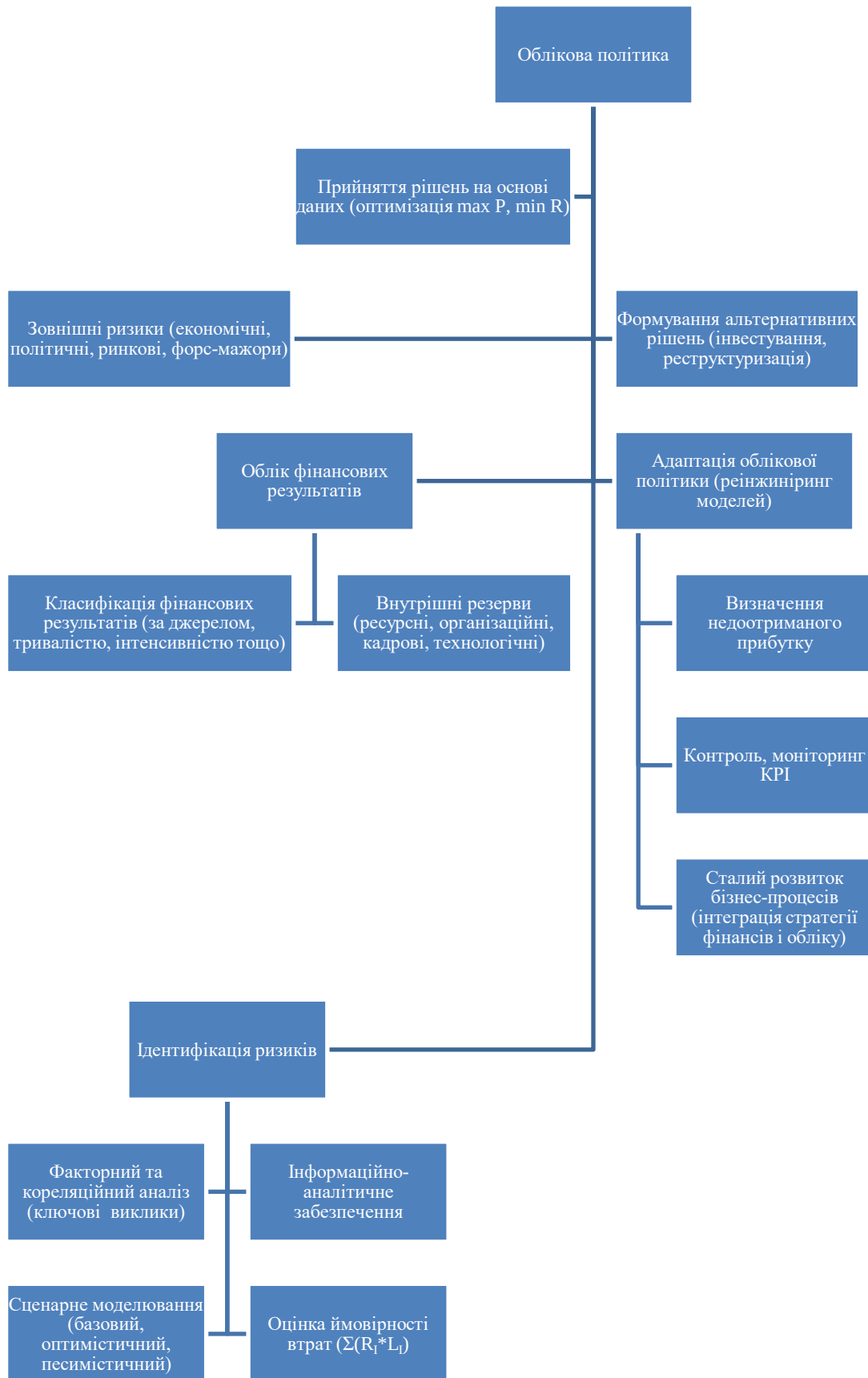


Рис. 3.1. Структурно-логічна модель впливу ризиків на формування недоотриманого прибутку підприємства

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення практичної реалізації структурно-логічної моделі, її концептуальні положення були формалізовані за допомогою математичних залежностей, які відображають взаємозв'язок між ризиками та недоотриманим прибутком підприємства. Структурно-логічна модель впливу ризиків на формування недоотриманого прибутку підприємства побудована на засадах формалізованості, що реалізується через використання функціональних залежностей, зокрема представлені формулою 3.1 та 3.2:

$$\Delta P = (Q_{\text{пл}} \cdot C_{\text{пл}} - VC_{\text{пл}} - FC_{\text{пл}}) - (Q_{\text{ф}} \cdot C_{\text{ф}} - VC_{\text{ф}} - FC_{\text{ф}}) \quad (3.1)$$

де: Q — обсяг реалізації,

C — ціна одиниці продукції,

VC — змінні витрати,

FC — постійні витрати

$$B_{\text{трати}} = \sum (R_i \times L_i) \quad (3.2)$$

де R_i — імовірність реалізації i -го ризику;

L_i — величина можливих збитків

Запропонована модель відображає системну взаємодію між ризиками, інформаційно-аналітичним забезпеченням, процесами обліку, аналізу та управління, яка формує підґрунтя для прийняття рішень щодо підвищення прибутковості та сталості бізнес-процесів підприємства в умовах VUCA-середовища. Модель поєднує економіко-математичну формалізацію, методологічну послідовність і практичну орієнтацію, що дозволяє її застосовувати для аналізу, оптимізації та стратегічного планування в реальних умовах господарювання. Особливу увагу приділено механізмам управлінського зворотного зв'язку, що забезпечують замкненість циклу управління ризиками та прибутковістю: результати оцінки відхилень та

ефективності заходів реінтегруються в початковий блок ідентифікації ризиків, дозволяючи оперативно адаптувати управлінські стратегії. У дослідженні визначено недоотриманий прибуток в розрізі статей та джерел ризику – табл. 3.2

Таблиця 3.2

ΔР у розрізі статей та джерел ризику

Стаття	Формалізоване відображення	Джерело ризику	Тип (VUCA)
Зміна обсягу реалізації	$\Delta Q = Q_{пл} - Q_{ф}$	Попит, збої логістики, війна, конкуренція	Volatility / Ambiguity
Зміна ціни реалізації	$\Delta C = C_{пл} - C_{ф}$	Ринкове середовище, зміни в стратегії продажу	Uncertainty
Зміна змінних витрат	$\Delta VC = VC_{ф} - VC_{пл}$	Ресурси, інфляція, валютні коливання	Volatility / Complexity
Зміна постійних витрат	$\Delta FC = FC_{ф} - FC_{пл}$	Організаційні збої, неефективність, діджитал	Complexity / Internal Risk

Джерело: розроблено автором

Для проведення дослідження також розраховано величину втрат за аналізованими будівельними підприємствами станом на 2025 рік – табл. 3.3

Таблиця 3.3

Оцінка очікуваних втрат за формулою ($\sum Ri \times Li$) у 2025 році

Назва підприємства	Рпл (тис. грн)	Рф (тис. грн)	ΔР (тис. грн)	ΔР/Рпл (%)	Ri (імовірність ризику)	Li (втрати від ризику, тис. грн)	Ri×Li (очікувані втрати, тис. грн)
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	3136	2716	420	13.39	0.30	500.00	150.00
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	29355	27755	1600	5.45	0.25	640.00	160.00
ТОВ «Спецбудмонтаж»	18520	17040	1480	7.99	0.40	600.00	240.00
ПрАТ «Міськбудпроект»	12700	11500	1200	9.45	0.35	480.00	168.00
ТОВ «Інфрабудінвест»	14300	13120	1180	8.25	0.28	420.00	117.60

Джерело: розроблено автором

Для визначення релевантності запропонованої моделі та практичного її застосування, проведено розрахунок відхилення між плановими та фактичними показниками прибутковості для аналізованих будівельних підприємств. Результати демонструють обсяги недоотриманого прибутку, які потенційно пов'язані з реалізацією внутрішніх і зовнішніх ризиків, та можуть бути використані для подальшого сценарного моделювання та формування управлінських рішень та представлені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Оцінка недоотриманого прибутку аналізованих будівельних підприємств

Підприємство	Плановий прибуток, тис. грн ($P_{пл}$)	Фактичний прибуток, тис. грн ($P_{ф}$)	Недоотриманий прибуток, тис. грн (ΔP)
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	3700	3300	400
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	29500	27900	1600
ПАТ «Сумбуд»	21400	19800	1600
ПАТ «Київдорбудкомплекс»	16800	15500	1300
ДПАТ БК «Укрбуд»	19800	18250	1550

Джерело: розраховано автором за даними фінансово-господарської діяльності підприємств

Середній рівень недоотриманого прибутку по підприємствах становить 1176,00 тис. грн, що еквівалентно 8,91% планового прибутку. Найвищі втрати зафіксовано у ПАТ Трест «Житлобуд-1», що свідчить про підвищену ризикованість бізнес-процесів цього підприємства та потребує впровадження компенсаторних заходів, зокрема перегляду цінової політики, реструктуризації облікової моделі та посилення управління зовнішніми ризиками.

Розрахунок недоотриманого прибутку за запропонованою моделлю засвідчив наявність істотного відхилення між запланованими та фактично досягнутими фінансовими результатами на всіх проаналізованих підприємствах.

Найвищі обсяги недоотриманого прибутку зафіксовано у ПАТ Трест «Житлобуд-1» (1,6 млн грн) та ПАТ «Сумбуд» (1,6 млн грн), що свідчить про високу чутливість цих підприємств до зовнішніх або внутрішніх ризиків, які не були враховані або недостатньо компенсовані в процесі управління.

У ПАТ «БК «Укренергобуд» та ПАТ «Київдорбудкомплекс» спостерігається помірний рівень недоотримання прибутку — близько 400–1300 тис. грн, що може бути зумовлено як кон'юнктурними, так і організаційними чинниками. У свою чергу, для ДПАТ БК «Укрбуд» відхилення становить 1550 тис. грн, що потребує більш глибокого аналізу як системи обліку, так і логіки фінансового планування.

Узагальнення результатів, наведених у таблиці 3.2, засвідчує не лише наявність суттєвих відхилень між плановими та фактичними прибутками, а й підкреслює прикладну цінність розробленої моделі в умовах невизначеності та ризиків. Рівень недоотриманого прибутку (ΔP), що коливається в межах від 400 до 1600 тис. грн, разом із розрахованою часткою ΔP у плановому прибутку (від 5% до понад 8%) вказує на реальну присутність факторів впливу, які залишились або неідентифікованими, або некомпенсованими в системі управління.

Отримані дані не лише підтверджують релевантність моделі до аналізу прибутковості в динамічному середовищі, а й обґрунтовують доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування облікової політики підприємства, що передбачає:

- впровадження додаткових аналітичних субрахунків для фіксації ΔP ;
- відображення відхилень у внутрішній управлінській звітності;
- встановлення контрольних орієнтирів за допомогою KPI;
- використання результатів для сценарного моделювання, побудови матриці ризиків та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, таблиця 3.2 не є завершеним етапом аналізу, а навпаки — служить відправною точкою для подальшого вдосконалення системи управління прибутковістю з урахуванням факторів ризику, що цілком

відповідає концепції адаптивного обліку в умовах VUCA-середовища.

Для того, щоб зробити процес управлінського реагування обґрунтованим, критично важливо не лише фіксувати факт відхилення (ΔP), а й ідентифікувати його природу, класифікувати джерела ризиків і відобразити їх у системі обліку. Саме тому наступним етапом аналізу, що продовжує логіку оцінки прибутковості, стала ідентифікація та класифікація ризиків, що безпосередньо впливають на формування ΔP .

У межах дослідження було використано поєднання якісних і кількісних підходів:

- PEST-аналіз дозволив охопити зовнішнє середовище;
- SWOT-аналіз виявив внутрішні слабкості підприємств;
- аналіз фінансової звітності фіксував відхилення в облікових показниках;
- чек-листи та аудиторські процедури забезпечили ризик-скринінг.

На основі виявлених чинників побудовано класифікаційну схему (рис. 3.2), яка структурує ризики за джерелами, зонами впливу та обліковими відображеннями. Важливо, що різні типи ризиків потребують різних форм інтеграції в облікову систему: зовнішні через резервування або страхування, внутрішні через субрахунки, бюджетування, KPI.

Таким чином, результати таблиці 3.2 є не лише наслідком відхилень, а й первинним індикатором ризикового профілю підприємства, що дає змогу перейти до побудови сценарного моделювання, матриці ризиків та обґрунтування альтернативних управлінських дій. Поєднання цих етапів забезпечує повний цикл адаптивного управління прибутковістю в умовах невизначеності, коли облік та аналіз виступають не лише інструментами фіксації, а й рушієм прийняття рішень.

На основі ідентифікованих ризиків здійснено класифікацію ризиків, що безпосередньо впливають на недоотриманий прибуток, за такими ознаками, що представлені на схемі рис. 3.2.

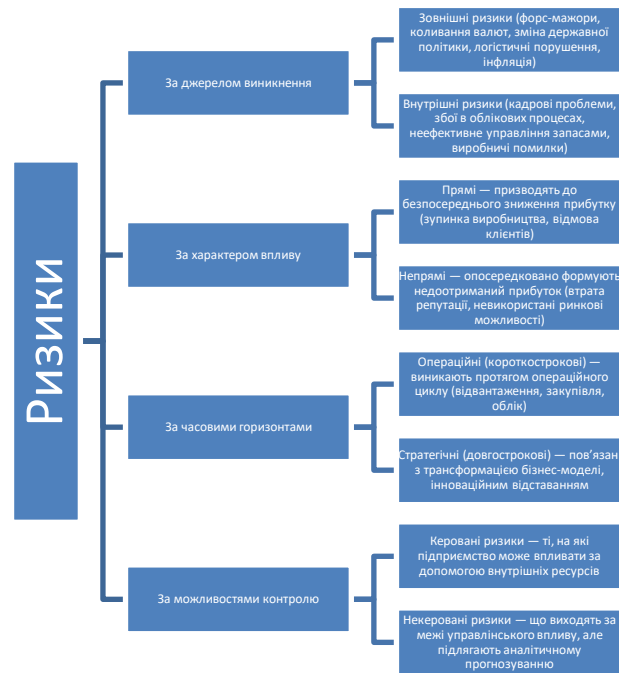


Рис. 3.2. Класифікація ризиків, що безпосередньо впливають на недоотриманий прибуток

Джерело: розроблено автором

Важливо зазначити, що різні типи ризиків по-різному інтегруються в систему обліку: наприклад, зовнішні ризики часто потребують створення резервів та застосування страхових механізмів, тоді як внутрішні можуть бути відображені через аналітичні рахунки та внутрішній контроль. Ідентифікація та класифікація ризиків створює аналітичну платформу для подальшої кількісної оцінки їхнього впливу, що дозволяє точно розраховувати недоотриманий прибуток, здійснювати сценарне моделювання та обґрунтовувати альтернативні управлінські рішення, що забезпечує не лише формальне врахування ризиків, а й їхнє практичне використання в системі адаптивного управління підприємством.

На основі запропонованої у дисертації методики було здійснено розрахунок очікуваних втрат прибутку внаслідок дії ключових ризиків. Розрахунок базується на експертній оцінці ймовірності реалізації кожного ризику та його потенційного впливу (втрат) у грошовому вираженні. Результати наведено в таблиці 3.5.

Оцінка очікуваних втрат прибутку від реалізації ризиків

Ризик	Ймовірність реалізації (R_i)	Можливі втрати (L_i), тис. грн	Розрахунок ($R_i \times L_i$)
Коливання цін на будівельні матеріали	0.6	500	$0.6 \times 500 = 300.0$
Затримка постачання ресурсів	0.4	350	$0.4 \times 350 = 140.0$
Нестача кваліфікованого персоналу	0.5	400	$0.5 \times 400 = 200.0$
Порушення термінів виконання робіт	0.3	300	$0.3 \times 300 = 90.0$
Зміни у державному регулюванні	0.2	250	$0.2 \times 250 = 50.0$

Джерело: розраховано автором за даними фінансово-господарської діяльності підприємств

У представленій таблиці здійснено розрахунок очікуваних втрат прибутку від реалізації ключових ризиків для будівельних підприємств на основі запропонованої економіко-математичної моделі. Найбільш ризикогенним чинником для будівельних підприємств виступає коливання цін на будівельні матеріали — з очікуваними втратами 300 тис. грн, що становить 30% від загального обсягу оцінених втрат. Також вагомими за обсягом потенційного негативного впливу є нестача кваліфікованого персоналу (200 тис. грн) та затримка постачання ресурсів (140 тис. грн), які прямо впливають на ефективність операційних процесів і дотримання виробничих графіків. Загальна очікувана величина втрат за всіма розглянутими ризиками становить 940 тис. грн, що свідчить про наявність значного потенціалу недоотримання прибутку навіть за умови часткової реалізації негативних сценаріїв. Отримані результати підтверджують доцільність вбудовування ризик-орієнтованого підходу в систему облікової політики та внутрішнього контролю, зокрема через формування резервів на покриття очікуваних втрат та коригування бюджетного планування. Такий розрахунок слугує основою для побудови сценарного моделювання та розробки адаптивних управлінських стратегій, орієнтованих на зниження ризиків недоотримання прибутку та забезпечення сталості бізнес-процесів. Оцінка впливу ризиків на фінансові результати є

критично важливою складовою системи управління прибутковістю підприємства в умовах VUCA-середовища. Отже, кількісна оцінка потенційних втрат прибутку внаслідок реалізації ключових ризиків не лише дозволяє визначити пріоритетні напрями загроз, а й створює підґрунтя для обґрунтованого вибору управлінських рішень. З метою підвищення адаптивності управлінської моделі для окремих підприємств доцільним є розширення запропонованої методики через побудову дерева альтернативних рішень, яке деталізує можливі реакції на виявлені причини недоотримання прибутку. Таким чином, модель розширюється за рахунок практичної компоненти, що дозволяє не лише прогнозувати ризики, а й проектувати механізми стабілізації прибутковості та сталості бізнес-процесів.

За результатами проведених розрахунків запропоновано матрицю «ризик – вплив – реакція» як елемент управлінського циклу реагування – табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Матриця «ризик – вплив – реакція» як елемент управлінського
циклу реагування**

Тип ризику	Очікуваний вплив (ΔP)	Оцінка наслідків	Управлінська реакція
Валютний ризик	Зниження прибутку через коливання курсу	Підвищення собівартості імпортованих матеріалів	Укладання форвардних контрактів, коригування планових курсів в бюджетуванні
Інфляційний ризик	Зростання витрат	Перевищення планових бюджетів на закупівлі	Створення резервів, частковий перегляд специфікацій ресурсів
Ризик попиту	Недоотримання доходу	Зменшення обсягів реалізації	Адаптація маркетингової стратегії, знижки, робота з ключовими клієнтами
Організаційний ризик	Витрати на усунення збоїв	Неефективність внутрішніх процесів	Реструктуризація підрозділів, зміна розподілу повноважень
Репутаційний ризик	Втрати довіри, втрата клієнтів	Зниження конкурентоспроможності	Розробка плану кризових комунікацій, публічне звітування
Технологічний ризик	Збої в системах, затримки	Витрати на відновлення та компенсації	Аудит ІТ-систем, оновлення технічної інфраструктури

Джерело: розроблено автором

Для окремих підприємств модель доповнюється деревом рішень, яке ілюструє можливі шляхи управлінських дій у відповідь на реалізацію ризиків. Кожна гілка дерева відповідає певному рішення (наприклад: підвищення цін, скорочення витрат, реструктуризація персоналу) та містить оцінку його впливу на величину прибутку або компенсацію втрат – рис. 3.3

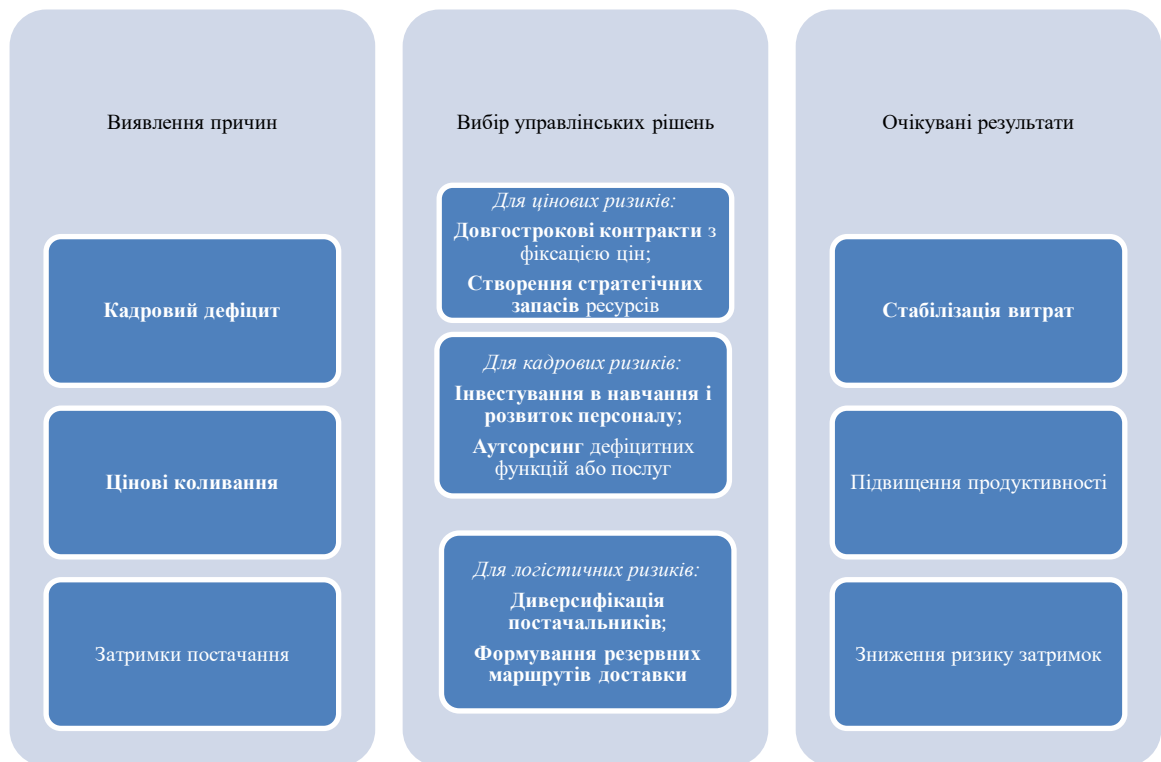


Рис. 3.3. Структура дерева альтернативних рішень

Джерело: розроблено автором

Запропоноване дерево рішень структуровано відповідно до логіки управління наслідками недоотриманого прибутку, що виникає внаслідок дії ключових ризиків у будівельній галузі. Воно включає три рівні: виявлення причин → вибір управлінських рішень → очікувані результати. Початковий вузол: недоотриманий прибуток ($\Delta P > 0$) - головна управлінська проблема, яка є наслідком сукупного впливу ризиків і відхилень від планових показників.

Окремо визначено причини недоотриманого прибутку:

- цінові коливання: різке зростання цін на будівельні матеріали.

- кадровий дефіцит: нестача або плинність кваліфікованого персоналу.

- затримка постачання: зриви логістики, перебої у доставці ресурсів.

Ці фактори є результатом як зовнішніх (ринкових, інфраструктурних), так і внутрішніх (організаційних) ризиків.

Приви значенні причин недоотримання прибутку доцільно застосувати альтернативні управлінські рішення, зокрема:

1. Для цінових ризиків:

- 1.1 довгострокові контракти з фіксацією цін;

- 1.2 створення стратегічних запасів ресурсів.

2. Для кадрових ризиків:

- 2.1 інвестування в навчання і розвиток персоналу;

- 2.2 утсорсинг дефіцитних функцій або послуг.

3. Для логістичних ризиків:

- 3.1 диверсифікація постачальників;

- 3.2 формування резервних маршрутів доставки.

Такі управлінські дії дозволяють знизити ймовірність реалізації ризиків або зменшити їх фінансові наслідки.

Очікувані результати реалізації управлінських альтернатив:

- стабілізація витрат: зменшення залежності від ринкової волатильності.

- підвищення продуктивності: завдяки утриманню/підготовці персоналу.

- зниження ризику затримок: через надійніші логістичні механізми.

Побудоване дерево альтернативних рішень дозволяє не лише ідентифікувати ключові напрямки втрат прибутку, а й запропонувати варіанти реагування, адаптовані до специфіки підприємства.

У процесі дослідження недоотриманого прибутку в умовах VUCA-середовища ключовим завданням є не лише виявлення джерел втрат, але й визначення пріоритетності ризиків за критерієм їх критичності. Для цього в

роботі застосовано матричний підхід, який поєднує два параметри: імовірність реалізації ризику та рівень його впливу на прибутковість. Таке ранжування дозволяє підприємству сфокусувати увагу на найнебезпечніших загрозах та ефективно розподілити управлінські ресурси.

На основі якісної оцінки цих параметрів було здійснено розрахунок індексу ризику як добутку рівня ймовірності на рівень потенційного впливу ($R_i \times L_i$). Цей показник інтегрує обидва чинники в єдиний узагальнений індикатор ризику, який може бути використаний для візуального групування ризиків у матриці, формування систем пріоритетного реагування, а також для уточнення бюджетних резервів.

Результати розрахунку індексу ризику для п'яти будівельних підприємств наведено у таблиці 3.4. Найвищу критичність зафіксовано у ДПАТ БК «Укрбуд» (індекс ризику — 20), що свідчить про необхідність впровадження негайних компенсаторних заходів. Водночас, підприємства з індексами 6–9 можуть вважатися такими, що функціонують у відносно контрольованому середовищі.

Результати подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків недоотримання прибутку підприємств

Підприємство	Ймовірність (рівень)	Вплив (рівень)	Індекс ризику ($R_i \times L_i$)
ПРАТ «БК «Укренергобуд»	Середня (3)	Критичний (5)	15
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	Висока (4)	Високий (4)	16
ПАТ «Сумбуд»	Середня (3)	Середній (3)	9
ПАТ «Київдорбудкомплекс»	Низька (2)	Середній (3)	6
ДПАТ БК «Укрбуд»	Висока (4)	Критичний (5)	20

Джерело: розроблено автором

Для поглиблення аналітики, здійсненої на основі індексу ризику (табл. 3.4), та візуалізації розподілу підприємств за профілем загроз, було побудовано матрицю ризиків типу 5×5 (рис. 3.4). Її структура дозволяє одночасно врахувати два ключові критерії: ймовірність реалізації ризику та

ступінь його впливу на прибутковість підприємства, що відповідає загальноприйнятому підходу до управління ризиками у стратегічному контролінгу.

Матриця складається з п'яти рівнів градації для кожного з параметрів від «дуже низького» до «критичного» і слугує інструментом ранжування ризиків за пріоритетністю. До відповідних клітинок внесено назви проаналізованих будівельних підприємств відповідно до їх індивідуального профілю ризику, що дозволяє візуально локалізувати критичні зони втрат прибутку, що потребують посиленого контролю з боку менеджменту.

ДПАТ БК «Укрбуд» потрапляє до найнебезпечнішої комірки (висока ймовірність + критичний вплив), що сигналізує про максимальну потребу в управлінському втручанні;

ПраТ «БК «Укренергобуд» та ПАТ Трест «Житлобуд-1» характеризуються підвищеним ризиком, але з різною природою ризиків — один за впливом, інший за ймовірністю;

ПАТ «Сумбуд» і ПАТ «Київдорбудкомплекс» демонструють помірний або низький ризик, що може бути наслідком ефективнішого контролю або меншої вразливості до зовнішніх чинників.

Таким чином, матриця ризиків виступає як візуальний інструмент прийняття управлінських рішень і дозволяє персоніфікувати стратегічні дії для кожного підприємства залежно від глибини та ймовірності втрат прибутку.

Ймовірність / Вплив	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Критичний
Дуже низька					
Низька			ПАТ «Київдорбу дкомплекс»		
Середня			ПАТ «Сумбуд»		ПраТ «БК «Укренергобуд»
Висока				ПАТ Трест «Житлобуд-1»	ДПАТ БК «Укрбуд»
Дуже висока					

Рис. 3.4 - Матриця ризиків недоотриманого прибутку

Джерело: розроблено автором

Матриця ризиків побудована на основі двох ключових критеріїв: ймовірності реалізації ризику та величини його фінансового впливу на прибуток підприємства. Шаблон матриці складається з 5 рівнів ймовірності по вертикалі та 5 рівнів впливу по горизонталі.

У відповідні клітинки нанесено назви будівельних підприємств, які, за результатами моделювання, характеризуються зазначеним профілем ризику недоотримання прибутку.

Узагальнення результатів ідентифікації ризиків, кількісної оцінки очікуваних втрат та побудови профілів ризику підприємств обґрунтовує потребу в системному аналітичному відображенні недоотриманого прибутку у внутрішній звітності підприємства. В умовах VUCA-середовища, де рівень невизначеності, складності та волатильності зростає, ефективне управління прибутковістю вимагає інституціоналізації обліку ΔP як об'єкта управлінського аналізу.

Для цього запропоновано шаблон управлінської звітності з обліку недоотриманого прибутку, що може бути інтегрований у систему бюджетного контролінгу або адаптований для окремих проєктів та структурних підрозділів. У таблиці 3.5 подано зразкову структуру такого звіту: у ньому фіксуються планові та фактичні показники прибутку, визначається сума відхилення (ΔP), аналізується причина втрат та пропонуються конкретні компенсаторні управлінські дії.

Таким чином, впровадження звітності щодо ΔP забезпечує:

- регулярну фіксацію фінансових відхилень,
- аналітичне пояснення причин втрат,
- формалізацію управлінських рішень щодо компенсації впливу ризиків,
- підвищення прозорості та контрольованості бізнес-процесів.

Шаблон управлінської звітності з ΔP , наведений у таблиці 3.8, є універсальним аналітичним інструментом, який може використовуватись у практиці операційного, проєктного чи стратегічного управління.

Шаблон управлінської звітності з обліку недоотриманого прибутку

Стаття	Плановий прибуток (Рпл), тис. грн	Фактичний прибуток (Рф), тис. грн	$\Delta P = P_{пл} - P_{ф}$	Основна причина ΔP	Запропоновані дії
Загальний прибуток	від 20000 до 25000	від 18000 до 22000	від 1500 до 2500	Зростання собівартості	Перегляд контрактних умов
Проект А	від 6000 до 7000	від 5000 до 5800	від 1000 до 1800	Кадровий дефіцит	Внутрішнє навчання персоналу
Проект Б	від 7500 до 8500	від 7200 до 8000	до 500	Цінові ризики	Фіксація закупівельних цін
Проект В	від 4500 до 5500	від 4300 до 4900	від 200 до 400	Логістичні збої	Альтернативні постачальники

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонований шаблон управлінської звітності (табл. 3.8) може не лише фіксувати факт відхилення від планової прибутковості, але й виконувати функцію стратегічного контролю за окремими напрямками діяльності, проектами або структурними підрозділами підприємства. Для досягнення максимальної ефективності такого контролю, доцільним є інституціолізоване облікове відображення недоотриманого прибутку в межах існуючої системи рахунків.

Зокрема, пропонується впровадити аналітичні субрахунки до рахунку 79 «Фінансові результати», які дозволяють розмежувати очікувані та фактичні прибутки, а також відхилення, викликані дією ризиків.

Таке аналітичне розщеплення забезпечує деталізацію причин втрат, дозволяє сформувати повноцінну картину прибутковості підприємства в розрізі ризиків і використати ці дані для планування, контролю та управління.

У контексті внутрішнього моніторингу та контролінгу доцільно також інтегрувати показник ΔP у систему ключових показників ефективності (KPI). Зокрема, рекомендується застосовувати такі аналітичні індикатори:

$$\text{Коефіцієнт реалізації прибутку} = \frac{P_{\text{ф}}}{P_{\text{пл}}} * 100\% \quad (3.3)$$

де, $P_{\text{пл}}$ плановий прибуток;

$P_{\text{ф}}$ – фактичний прибуток

нормативне значення $\geq 90\%$

КРІ стабільності прибутку:

$$\Delta P / P_{\text{пл}} < 10\%$$

Інтеграція цих показників у систему оцінювання діяльності дає змогу об'єктивно оцінити ефективність управління в розрізі підрозділів, проектів або бізнес-одиниць. Інформація про ΔP також повинна:

- використовуватись при формуванні бюджетів наступного періоду;
- фіксуватись у системі внутрішнього контролінгу як окрема категорія відхилень;
- враховуватись при створенні резервів на основі моделі очікуваних втрат $\sum(R \times L)$.

Таким чином, показник ΔP із формального аналітичного відхилення трансформується у ключову змінну адаптивного управління прибутковістю, забезпечуючи прозорість, своєчасність та стратегічну релевантність управлінських рішень. Його впровадження у звітність, бюджетування і контрольні процедури дозволяє не лише реєструвати наслідки, а й прогнозувати, попереджувати та активно керувати ризиками втрат у складному економічному середовищі.

Для перевірки релевантності запропонованого шаблону управлінської звітності з обліку недоотриманого прибутку (табл. 3.5), його було апробовано на прикладі аналізованих будівельних підприємств. Основною метою цього етапу стало поєднання обліково-аналітичних даних про фактичне відхилення прибутковості (ΔP) з ідентифікованими причинами втрат та відповідними управлінськими діями. Результати наведено у таблиці 3.9.

**Результати оцінки управлінської звітності з урахуванням ΔP для
аналізованих будівельних підприємств**

Підприємство	ΔP (недоотриманий прибуток)	Основні причини	Рекомендовані управлінські дії
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	≈ 400 тис. грн	Зростання вартості матеріалів, низька прогнозована точність витрат	Використання довгострокових контрактів, створення резервів у бюджеті
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	≈ 1600 тис. грн	Кадровий дефіцит, перевитрати на субпідряд	Аутсорсинг окремих функцій, інвестування в навчання
ПАТ «Сумбуд»	≈ 1600 тис. грн	Порушення термінів постачання, логістичні втрати	Оптимізація логістичних маршрутів, диверсифікація постачальників
ПАТ «Київдорбудкомплекс»	≈ 1300 тис. грн	Недостатній контроль вартості витрат по проєктах	Впровадження бюджетного контролінгу та періодичного аудиту витрат
ДПАТ БК «Укрбуд»	≈ 1550 тис. грн	Висока залежність від одного постачальника, непередбачені зовнішні ризики	Диверсифікація закупівель та включення страхових механізмів

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

З отриманих результатів видно, що недоотриманий прибуток (ΔP) коливається від 400 до 1600 тис. грн, при цьому кожне підприємство має власний набір критичних чинників, які вплинули на фінансову результативність. Наприклад:

У ПрАТ «БК «Укренергобуд» $\Delta P \approx 400$ тис. грн пов'язане з коливанням вартості матеріалів та слабкою точністю бюджетування. Рекомендовано укладати довгострокові контракти та створювати резерви.

У ПАТ Трест «Житлобуд-1» та ПАТ «Сумбуд» ΔP становить ≈ 1600 тис. грн і обумовлено відповідно кадровим дефіцитом і логістичними проблемами. Управлінські дії передбачають аутсорсинг, навчання та оптимізацію поставок.

Для ПАТ «Київдорбудкомплекс» (≈ 1300 тис. грн) головною причиною

стала відсутність належного контролю за витратами, що потребує впровадження регулярного бюджетного аудиту.

У ДПАТ БК «Укрбуд» (≈ 1550 тис. грн) спостерігається ризикова концентрація постачання та зовнішні шоки, що обґрунтовує потребу в диверсифікації закупівель і впровадженні страхових механізмів.

Таким чином, запропонований підхід до обліку та аналізу ΔP підтверджує свою функціональну адаптивність та прикладну цінність. Він дозволяє здійснювати систематизований аналіз фінансових втрат, чітко пов'язувати їх з управлінськими рішеннями та формувати інформаційну основу для проактивного планування і контролінгу в межах окремих проєктів чи структурних підрозділів. На завершальному етапі аналізу здійснено причинно-наслідковий розгляд втрат прибутковості (ΔP) на основі управлінської звітності, що дозволило виявити системні проблеми в прогнозуванні, контролі витрат, управлінні постачанням та кадровій політиці будівельних підприємств. У таблиці 3.10 наведено результати такого аналізу, включаючи логічні зв'язки між ризиками, їхніми наслідками у вигляді ΔP , а також конкретні управлінські дії, які доцільно реалізувати.

Таблиця 3.10

**Рекомендації за результатами оцінки управлінської звітності з
урахуванням ΔP для аналізованих будівельних підприємств**

Назва підприємства	Причинно-наслідкові зв'язки	ΔP	Рекомендації
ПРАТ «БК «Укренергобуд»	Коливання вартості будівельних матеріалів $\rightarrow$ відсутність механізмів цінової фіксації $\rightarrow$ зростання фактичної собівартості $\rightarrow$ зниження прибутку	≈ 400 тис. грн	– Впровадження довгострокових контрактів із постачальниками для фіксації цін; – Формування цільових резервів на випадок ринкових коливань у межах бюджетного процесу

1	2	3	4
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	Дефіцит кваліфікованого персоналу → зниження продуктивності → збільшення витрат на аутсорс або затримки → недоотриманий прибуток	≈ 1600 тис. грн	– Розробка програми внутрішнього навчання кадрів за критичними напрямками; – Розширення бази підрядників та застосування короткострокового аутсорсингу з контрольованими KPI
ПАТ «Сумбуд»	Зриви постачання матеріалів → затримка виконання робіт → фінансові штрафи/неповна оплата → втрата очікуваного прибутку	≈ 1600 тис. грн	– Впровадження багаторівневої логістичної системи з резервними маршрутами; – Диверсифікація постачальників критичних ресурсів; – Розробка карти ризиків постачання у звітності
ПАТ «Київдорбудком плекс»	Низький рівень оперативного фінансового контролю → втрата контролю за зростаючими витратами → відхилення від планових показників	≈ 1300 тис. грн	– Впровадження бюджетного контролінгу з поквартальним аналізом відхилень; – Створення аналітичної моделі контролю за витратами за проектами
ДПАТ БК «Укрбуд»	Залежність від одного основного постачальника + вплив зовнішніх (форс-мажорних) чинників → зупинка робіт → фінансові втрати	≈ 1550 тис. грн	– Формування портфеля постачальників на основі багатофакторної оцінки надійності; – Впровадження інструментів ризик-менеджменту: страхування затримок, резервні закупівлі; – Аналіз форс-мажорної вразливості в управлінській звітності

Джерело: розроблено автором на основі проведених розрахунків

Таким чином, причинно-наслідковий аналіз ДР не лише деталізує фінансові втрати, але й перетворює аналітику на план дій, що забезпечує управлінську адаптацію до ризиків у реальному часі. Це дозволяє системно впливати на рівень прибутковості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи мають не лише компенсувати недоотриманий прибуток, а й трансформувати систему управлінської звітності

у функціональний інструмент раннього попередження ризиків, що сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі та забезпечить проактивний підхід до управління прибутковістю

У межах підрозділу 3.1 обґрунтовано, що недоотриманий прибуток (ΔP) є ключовим аналітичним індикатором фінансової ефективності підприємства в умовах VUCA-середовища, що характеризується підвищеною волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. ΔP фіксує обсяг втрат потенційної прибутковості, які виникають унаслідок впливу зовнішніх ризиків і внутрішніх управлінських обмежень.

Проведено класифікацію ризиків за джерелом, напрямом впливу та ступенем контрольованості. Запропоновано структурно-логічну модель впливу ризиків на ΔP , яка дозволяє кількісно оцінити рівень недоотриманого прибутку через взаємозв'язок між імовірністю реалізації ризику та потенційними втратами. Модель формалізована у вигляді формул (3.1) і (3.2) та підтверджена прикладним розрахунком на п'яти будівельних підприємствах, що виявило основні зони уразливості — ціноутворення, логістику, кадрове забезпечення та управління витратами.

Побудовано дерево альтернативних управлінських рішень, яке демонструє логіку реагування підприємства на ключові ризики. Кожна гілка дерева описує варіанти дій із урахуванням причин ΔP та очікуваного ефекту від рішень.

Розраховано очікувані втрати прибутку за ключовими ризиками (табл. 3.3), проведено ранжування ризиків на основі індексу ризику ($R_i \times L_i$), що дозволило побудувати матричну модель 5×5 з розміщенням підприємств відповідно до їх ризикового профілю. Це дало змогу не лише виявити критичні зони, а й візуалізувати концентрацію ризиків за напрямками.

Визначено, що ефективне управління ΔP потребує його інтеграції в систему управлінської звітності. Запропоновано шаблон звіту з відображенням ΔP у розрізі проєктів, причин та компенсаторних дій, а також впровадження аналітичних субрахунків до рахунку 79:

791.01 – очікуваний прибуток;

791.02 – фактичний прибуток;

791.03 – відхилення (ΔP);

791.04 – обґрунтовані втрати через ризики.

Обґрунтовано доцільність інтеграції управління ΔP (відхилення прибутку) в систему облікової та управлінської звітності в межах рахунку 79 шляхом створення аналітичних субрахунків – табл. 3.11

Таблиця 3.11

**Таблиця кореспондуючих рахунків для управління ΔP у системі
облікової політики підприємства**

Господарська операція	Дебет	Кредит	Примітка
Відображено очікуваний прибуток від реалізації проекту	791.01	70/71/73	Залежно від джерела очікуваного доходу (реалізація, послуги, інші операції)
Фіксація фактичного прибутку за результатами періоду	791.02	70/71/73	Фіксація за фактичними даними, які підлягають контролю
Відображено відхилення ΔP між очікуваним та фактичним прибутком	791.03	791.01/791.02	Різниця між очікуваним і фактичним прибутком
Визнано обґрунтовані втрати прибутку внаслідок реалізованих ризиків	791.04	791.03	Документально підтверджені причини (форс-мажори, затримки тощо)
Компенсація ΔP за рахунок коригувальних або компенсаційних заходів	791.03	791.02	Донарахування прибутку, зміна умов тощо
Списання залишкового ΔP на результати діяльності	79	791.03	Перенесення фінального відхилення до загальних фінансових результатів

Джерело: розроблено автором

ΔP також рекомендовано включити до системи КРІ як показник реалізації планових результатів і стабільності прибутковості (формула 3.3), що дозволяє моніторити ефективність управлінських дій та реагувати на відхилення у режимі реального часу.

Результати практичної апробації шаблону на аналізованих підприємствах виявили системні проблеми у сфері фінансового контролю,

кадрового забезпечення, логістики й планування. Для кожного підприємства розроблено індивідуальні рекомендації з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків та конкретних управлінських рішень.

Узагальнення отриманих результатів свідчить, що ΔP не має розглядатися виключно як констатація відхилення, а навпаки — повинен стати активним інструментом стратегічного управління, який дозволяє:

- проактивно адаптувати систему планування;
- формувати бюджетні резерви під ризику;
- покращувати якість управлінських рішень;
- підвищити прозорість фінансової інформації.

Таким чином, інституціоналізація показника ΔP в системі обліку, звітності й контролінгу забезпечує глибший аналіз прибутковості, сприяє посиленню адаптивності бізнес-моделі підприємства до зовнішніх викликів і формує основу для переходу до ризик-орієнтованого фінансового управління.

3.2. Сценарне моделювання альтернативних управлінських рішень щодо забезпечення прибутковості підприємства в середовищі VUCA

У сучасних умовах VUCA-середовища ефективне управління прибутковістю підприємства вимагає не лише аналізу поточних відхилень, а й побудови прогнозних моделей, що враховують багатофакторний вплив нестабільності. У контексті забезпечення адаптивного управління прибутковістю в умовах підвищеної невизначеності, сценарне моделювання постає як інструмент, що дозволяє не лише прогнозувати можливі фінансові відхилення, а й формувати альтернативні стратегії реагування.

Для визначення релевантного методу, що може бути використаний для проведення генерації сценаріїв у дисертаційному дослідженні, було проведено порівняльний аналіз цих методів – табл. 3.11

Порівняльний аналіз методів сценарного моделювання в контексті пошуку альтернативних управлінських рішень щодо забезпечення прибутковості підприємства в середовищі VUCA

Метод	Суть методу	Переваги	Обмеження	Доцільність використання в дисертації
Сценарний аналіз	Побудова декількох сценаріїв розвитку подій з оцінкою впливу на ключові показники (прибуток, витрати, ризики)	Наглядність; проста інтерпретація; можливість прив'язки до внутрішньої звітності	Суб'єктивність формування сценаріїв; обмежена кількість варіантів	Основний метод моделювання прибутковості на основі VUCA-логіки
Метод Delphi	Колективна експертна оцінка сценаріїв або ризиків шляхом анонімного опитування у кілька раундів	Висока експертна точність; усунення домінування однієї думки	Трудомісткість; складність залучення незалежних експертів	Доцільний для оцінки імовірності R_i та обґрунтування величин L_i
Продовження SWOT-аналіз	Виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз у системі управління прибутковістю	Добре підходить для стратегічного аналізу; простота у реалізації	Якісний характер; відсутність кількісної глибини	Може бути використаний на етапі стратегічної діагностики системи управління
Метод Монте-Карло	Статистичне моделювання на основі випадкових змін параметрів (розподіли ймовірностей, повторювані симуляції)	Глибокий аналіз невизначеності; кількісна оцінка ризиків	Висока складність; потреба в спеціальному ПЗ і даних	Доцільний для подальших досліджень точності прогнозу та розрахунку довірчих інтервалів для ΔP

Джерело: акумульовано автором на основі аналізу [33, 48, 91]

Серед множини аналітичних підходів до прогнозування фінансових результатів в умовах невизначеності метод сценарного моделювання виявляється найбільш релевантним для досягнення мети дисертаційного дослідження з кількох причин.

По-перше, метод сценарного моделювання безпосередньо узгоджується з логікою VUCA-підходу, який є методологічною основою дослідження. Саме сценарії дозволяють врахувати волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність бізнес-середовища шляхом побудови декількох прогнозних траєкторій розвитку подій, що є неможливим у межах лінійних або одномірних моделей.

По-друге, сценарне моделювання забезпечує інтеграцію кількісних і якісних параметрів, дозволяючи враховувати не лише ретроспективні дані, а й управлінські гіпотези, експертні припущення, структуру ризиків і облікову політику. Такий підхід відповідає потребам стратегічного управління прибутковістю в умовах обмеженості даних або динаміки зовнішніх загроз.

По-третє, метод є гнучким і масштабованим, дозволяє адаптувати моделі під конкретні підприємства, підрозділи або ситуації без втрати інтерпретованості результатів. У цьому аспекті він перевершує, наприклад, метод Монте-Карло, який потребує великих обсягів статистичних даних і високого рівня автоматизації, або метод Delphi, який є трудомістким у реалізації.

По-четверте, результати сценарного аналізу мають прикладний характер — можуть бути безпосередньо імпортовані в бюджетні моделі підприємства, внутрішню звітність, ризик-менеджмент і процес ухвалення управлінських рішень, що забезпечує методологічну спадкоємність між дослідницьким блоком і практичним впровадженням.

Варто також наголосити, що сценарне моделювання дозволяє не лише прогнозувати, а й імітувати вплив управлінських рішень на фінансові результати. У межах даного дослідження це стало основою для розробки антикрихкої моделі управління прибутком, що охоплює не лише оцінку втрат, але й моделювання компенсаторних заходів.

Таким чином, метод сценарного моделювання є найбільш релевантним і ефективним у вирішенні завдань дисертаційного дослідження, оскільки дозволяє:

- поєднати оцінку ризиків із системою управлінського обліку;
- моделювати фінансові наслідки з урахуванням поведінкових і зовнішніх чинників;
- забезпечити прозорість і адаптивність процесу прийняття рішень;
- формалізувати антикрихке управління прибутковістю як відповідь на виклики VUCA-середовища.

Для ефективного використання даного підходу необхідно формалізувати процес побудови сценаріїв, що базується на визначенні ключових змінних, оцінці ризиків, розрахунку потенційних втрат та зіставленні результатів за кожним сценарієм.

Нижче представлено покроковий алгоритм проведення сценарного моделювання з урахуванням особливостей функціонування підприємств у VUCA-середовищі:

1. Встановлення логіки побудови сценаріїв моделювання прибутку з урахуванням таких базових параметрів:

- $P_{пл}$ – плановий прибуток;
- ΔP – можливі відхилення внаслідок реалізації ризиків;
- $R_i \times L_i$ – очікувані втрати від ризиків.

2. Запропоновано три сценарії моделювання: базовий, оптимістичний, песимістичний.

3. Ідентифікація змінних: обрання критичних факторів, що можуть зазнати змін (ціни, обсяги, ресурси, логістика, персонал).

4. Побудова сценаріїв: для кожного підприємства визначаються ймовірні значення ключових змінних за кожним сценарієм.

5. Розрахунок прогностного прибутку: на основі облікових та аналітичних даних здійснюється моделювання очікуваного прибутку у кожному сценарії, що розраховується за формулою 3.3:

$$P_{сцен} = P_{пл} - \sum (R_i \times L_i) \quad (3.4)$$

6. Оцінка відхилень: здійснюється порівняння між $P_{пл}$ та $P_{сцен}$ для визначення фінансових ризиків.

7. Прийняття альтернативних рішень: за результатами аналізу пропонуються адаптивні управлінські дії для кожного сценарію.

Вихідні дані для розрахунків представлені в Додатку І.

У таблиці 3.12 представлено результати сценарного моделювання очікуваного прибутку п'яти будівельних підприємств у трьох варіантах розвитку подій: песимістичному, базовому та оптимістичному)вихідні дані для аналізу представлені у Додатку І).

Розрахунки враховують плановий прибуток, очікувані втрати внаслідок реалізації ризиків та часткову компенсацію втрат завдяки впровадженню управлінських рішень.

Таблиця 3.13

**Результати сценарного моделювання очікуваного прибутку
аналізованих будівельних підприємств**

Підприємство	Плановий прибуток	Втрати песимістичні	Прибуток песимістичний	Втрати базові	Прибуток базовий	Втрати оптимістичні	Прибуток оптимістичний
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	3700	600	3250	400	3450	200	3650
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	29500	2100	28400	1500	29000	700	29800
ПАТ «Сумбуд»	21400	1800	20400	1300	20900	600	21600
ПАТ «Київдорбудкомплекс»	16800	1600	15800	1000	16400	500	16900
ДПАТ БК «Укрбуд»	19800	1700	19000	1200	19500	650	20050

Джерело: розроблено автором

Результати сценарного моделювання, подані в таблиці 3.13, наочно демонструють диференціацію прибутковості аналізованих підприємств залежно від рівня реалізації ризиків і масштабів втрат. При цьому простежується чіткий взаємозв'язок між обсягом впроваджених управлінських

рішень та здатністю підприємства зберегти чи зміцнити фінансовий результат. умовах невизначеності.

Сценарний підхід довів свою ефективність як інструмент аналітичного моделювання управлінських рішень, дозволяючи адаптувати процес прогнозування прибутковості до умов невизначеності, притаманних VUCA-середовищу. Запропонована методика моделювання базується на співвіднесенні очікуваних ризикових втрат ($\sum R_i \times L_i$) з потенційними управлінськими заходами щодо їх компенсації.

Для кожного з п'яти аналізованих підприємств (ПрАТ «БК «Укренергобуд», ПАТ Трест «Житлобуд-1», ПАТ «Сумбуд», ПАТ «Київдорбудкомплекс», ДПАТ БК «Укрбуд») змодельовано три альтернативні сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний, які відображають різні рівні реалізації ризиків та можливості їх нейтралізації завдяки управлінським рішенням.

За результатами розрахунків встановлено, що рівень прибутковості підприємства суттєво змінюється залежно від реалізованого сценарію:

- у песимістичних умовах недоотриманий прибуток досягає критичних значень, що потребує мобілізації резервів і зміни операційної моделі;
- у базовому сценарії ефект від управлінських дій дозволяє частково компенсувати втрати й утримати стабільність показників;
- оптимістичний сценарій демонструє, що при належній превентивній роботі з ризиками підприємства можуть не лише уникнути втрат, а й зміцнити прибутковість.

Наявність механізму компенсації управлінськими рішеннями (реструктуризація, навчання, контрактна політика, логістичне дублювання) у сценарному моделюванні відіграє визначальну роль. Практична цінність сценарного моделювання полягає у наступному:

- надає можливість керівникам оцінювати альтернативи до настання події;
- створює основу для оперативної корекції бюджетів і стратегій;

- сприяє формуванню гнучкої системи управління прибутковістю, яка поєднує аналітику з ризик-орієнтованим мисленням.

На графіку представлено прогнозовані значення прибутку п'яти будівельних підприємств у межах песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв. Візуалізація дозволяє порівняти діапазон коливань прибутковості залежно від рівня реалізації ризиків і ефективності управлінських рішень.

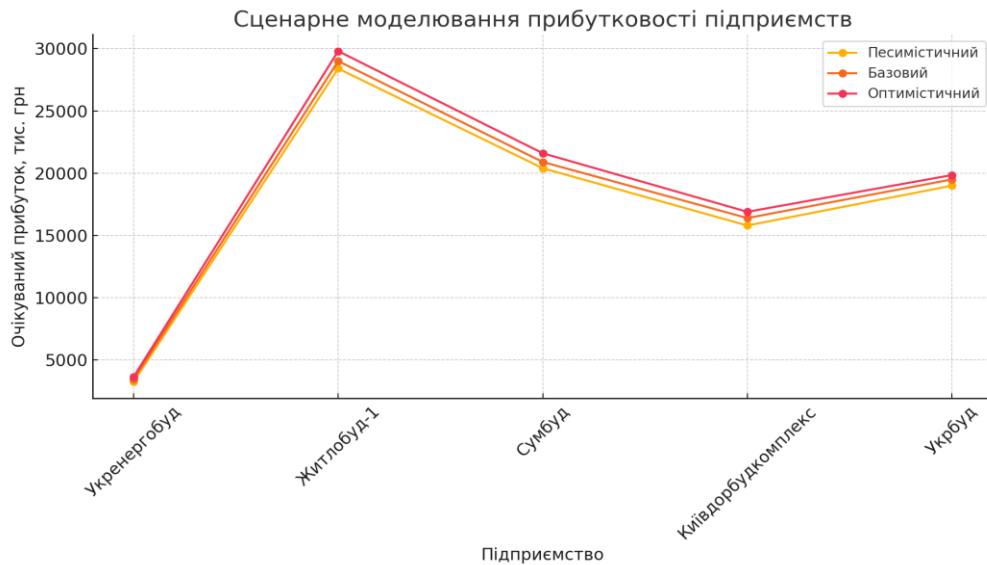


Рис. 3.5. Візуалізація залежності процесів моделювання прибутковості аналізованих будівельних підприємств

Джерело: розроблено автором

Проведене сценарне моделювання дозволило не лише окреслити фінансові наслідки реалізації різних рівнів ризиків, а й обґрунтувати ефективність управлінських заходів у забезпеченні стабільності прибутковості підприємства. Разом із тим, для досягнення довгострокової стійкості в умовах VUCA-середовища необхідною є системна інтеграція інформації обліку фінансових результатів у процеси стратегічного управління. Саме цим питанням присвячено наступний підрозділ.

Факторний аналіз дозволяє оцінити окремий вплив ключових економічних змінних на прибуток підприємства.

У табл. 3.14 подано результат оцінки зміни прибутку (ΔP) під впливом чотирьох факторів: обсягу реалізації, ціни, витратної частини та умовного ризикового індикатора. Для кожного фактора вказано напрям зміни та оціночний фінансовий ефект.

Таблиця 3.14

Факторний аналіз прибутковості підприємств

Фактор	Зміна, %	Вплив, тис. грн
ПрАТ «БК «Укренергобуд»		
Обсяг реалізації (Q)	12	380
Ціна реалізації (C)	-3	-120
Змінні витрати (V)	10	-160
Індикатор ризику (R)	15	-200
Сумарне відхилення прибутку (ΔP): -100 тис. грн.		
ПАТ Трест «Житлобуд-1»		
Обсяг реалізації (Q)	8	900
Ціна реалізації (C)	-2	-500
Змінні витрати (V)	7	-650
Індикатор ризику (R)	10	-1000
Сумарне відхилення прибутку (ΔP): -1250 тис. грн.		
ПАТ «Сумбуд»		
Обсяг реалізації (Q)	6	450
Ціна реалізації (C)	-4	-400
Змінні витрати (V)	6	-520
Індикатор ризику (R)	12	-530
Сумарне відхилення прибутку (ΔP): -1000 тис. грн.		
ПАТ «Київдорбудкомплекс»		
Обсяг реалізації (Q)	9	600
Ціна реалізації (C)	-3	-320
Змінні витрати (V)	8	-480
Індикатор ризику (R)	10	-520
Сумарне відхилення прибутку (ΔP): -720 тис. грн.		
ДПАТ БК «Укрбуд»		
Обсяг реалізації (Q)	11	750
Ціна реалізації (C)	-5	-420
Змінні витрати (V)	7	-610
Індикатор ризику (R)	14	-680
Сумарне відхилення прибутку (ΔP): -960 тис. грн.		

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Здійснений факторний аналіз дозволив здійснити кількісну оцінку впливу ключових змінних (обсяг реалізації, ціна, змінні витрати, ризиковий індикатор) на відхилення прибутку п'яти будівельних підприємств, що функціонують в умовах VUCA-середовища. Такий підхід виявив критичні напрямки втрат і дав змогу структурувати вплив кожного чинника.

Найбільш вагомий позитивний вплив на прибутковість мала зміна обсягу реалізації (Q), що для більшості підприємств компенсувала частину втрат, пов'язаних із зовнішніми загрозами. Водночас, негативний внесок у фінансовий результат найбільше сформували зростання змінних витрат (V) і цінова волатильність (C).

Індикатор ризику (R), як узагальнюючий множник зовнішніх і внутрішніх загроз, продемонстрував значний негативний вплив (від –200 до –1000 тис. грн), що свідчить про критичну важливість упровадження ризик-орієнтованої облікової політики та відповідного контролю.

Загальні втрати прибутку, зумовлені дією вказаних факторів, склали:

- ПрАТ «БК «Укренергобуд» – –100 тис. грн;
- ПАТ Трест «Житлобуд-1» – –1250 тис. грн;
- ПАТ «Сумбуд» – –1000 тис. грн;
- ПАТ «Київдорбудкомплекс» – –720 тис. грн;
- ДПАТ БК «Укрбуд» – –960 тис. грн.

Результати аналізу підтвердили доцільність застосування факторного аналізу в поєднанні з елементами ймовірнісної оцінки, що дозволяє виявляти структурні слабкі місця у формуванні фінансового результату та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Методика є релевантною до потреб практичного управління, оскільки дозволяє:

- інтегрувати результати в систему внутрішньої управлінської звітності;
- виявляти фактори з найбільшим потенціалом втрат;
- формувати основу для побудови системи раннього попередження ризиків в обліковій та плановій роботі підприємства.

Матриця стратегічних альтернатив об'єднує три сценарії розвитку подій (песимістичний, базовий, оптимістичний) та чотири ключові групи управлінських рішень: операційні, кадрові, фінансові та інноваційні.

Водночас, необхідно зазначити, що запропоновані управлінські альтернативи переважно мають оптимістичну орієнтацію та розглядаються як

ефективні інструменти реагування на ризики. Проте в умовах VUCA-середовища немає гарантій реалізації очікуваного ефекту, і частина рішень може виявитися не лише малоефективною, а й джерелом нових фінансових втрат.

Зокрема, реактивні заходи, (аварійне скорочення витрат або призупинення інноваційних проєктів), можуть призвести до наступних наслідків:

- втрати довгострокової конкурентної позиції,
- поглибити проблеми кадрової мотивації та кваліфікаційного дисбалансу,
- зменшити інвестиційну привабливість підприємства у перспективі.

Іншою небезпекою є хибне стратегічне позиціювання у разі помилкового сценарного прогнозування. Наприклад, рішення про масштабування (в оптимістичному сценарії) без реальної стабілізації зовнішнього середовища може погіршити фінансовий стан у разі реалізації негативного сценарію.

Таким чином, для повноти стратегічного аналізу доцільно:

- здійснювати оцінку ризиків управлінських рішень, включаючи зворотний ефект;
- проводити тестування сценаріїв у стимуляційному середовищі (наприклад, за допомогою stress-testing);
- впроваджувати систему контролю післядії (post-impact monitoring) щодо результатів управлінських дій;
- розглядати альтернативи з потенційними негативними наслідками як окрему категорію при формуванні портфеля рішень.

Застосування такого підходу дозволить уникнути пастки «позитивного упередження» та посилить антикрихкість управлінської системи, що особливо актуально в умовах багатфакторної турбулентності сучасного економічного середовища.

Результати представлені у табл. 3.15

Матриця стратегічних альтернатив управлінських рішень у сценаріях

Тип сценарію	Операційні рішення	Кадрові рішення	Фінансові рішення	Інноваційні рішення
Песимістичний	Формування резервних операційних маршрутів; адаптація процесів до мінімально життєздатної моделі (MVP)	Гнучке перепрофілювання персоналу; створення кризових команд для антикрихких функцій	Залучення партнерського фінансування; аудит витрат з метою трансформації структури витрат	Інноваційний скринінг для критичних сегментів; адаптація раніше розроблених рішень до нових умов
Базовий	Раціоналізація виробництва; цифрова оптимізація логістичних ланцюгів	Розвиток soft skills та антикрихкого мислення; внутрішня ротація з урахуванням ризик-фокусів	Побудова сценарного бюджету; часткова трансформація витрат у проєктну модель	Пілотне тестування інновацій з можливістю масштабування; інтеграція обліково-аналітичних платформ
Оптимістичний	Інтенсифікація операцій з розрахунком на масштабування; диверсифікація постачальників	Програми стратегічного розвитку персоналу; інвестиції в кадрову інфраструктуру	Стратегічне резервування для майбутніх проєктів; посилення управління прибутковістю	Інтенсивне масштабування проривних інновацій; розвиток R&D-складової бізнесу

Джерело: розроблено автором

Побудована матриця стратегічних рішень дозволила структурувати управлінські реакції підприємства залежно від сценарію розвитку ситуації в умовах VUCA-середовища. Вона забезпечує логічну послідовність переходу від діагностики ризиків до конкретних управлінських дій, що спрямовані на збереження або відновлення прибутковості. У песимістичному сценарії пріоритетними є тактичні, кризові заходи, зокрема скорочення витрат, залучення зовнішніх ресурсів, використання резервів, а також тимчасове призупинення інноваційних ініціатив. Такий підхід дозволяє мінімізувати втрати та утримати функціональну стабільність підприємства. Базовий сценарій передбачає раціоналізацію управління з одночасним підвищенням ефективності існуючих ресурсів: оптимізацію логістики, адаптивну кадрову

політику, точкове інвестування та обережне тестування інновацій, що дає змогу адаптувати бізнес-модель до змін середовища без суттєвих втрат. У оптимістичному сценарії основна управлінська стратегія зміщується до розширення і розвитку: масштабування ефективних процесів, довгострокове кадрове зростання, стратегічне реінвестування прибутку та повноцінне впровадження інновацій. Таким чином, підприємство трансформує сприятливі умови на свою користь. Використання матриці альтернатив рішень дозволяє не лише формалізувати сценарне мислення, а й сприяє підвищенню адаптивності системи управління. Вона може бути впроваджена як елемент внутрішньої стратегічної звітності або частина антикризової програми підприємства. Отримані результати підтверджують доцільність інтеграції такої матриці у систему прийняття управлінських рішень для досягнення гнучкості, антикрихкості та прогнозованості функціонування підприємства у нестабільному економічному середовищі.

У системі стратегічного управління прибутковістю підприємства, особливо в умовах високої турбулентності економічного середовища, ключове значення має виявлення граничних значень ризикового впливу, що призводять до повного нівелювання очікуваного прибутку, що дозволяє визначити критичний рівень уразливості бізнес-моделі та розрахувати так звану межу виживання підприємства.

Методологічною основою такого підходу є розв'язання рівняння балансу прибутковості формули 3.5:

$$\Delta P = P_{\text{пл}} - \sum (R_i \times L_i) + C_u, \quad (3.5)$$

де $P_{\text{пл}}$ - плановий прибуток,

R_i - імовірність реалізації i -го ризику,

L_i - відповідні фінансові втрати,

C_u - компенсуючі управлінські дії. Критичне значення настає у точці, де: $P_{\text{пл}} = \sum (R_i \times L_i) - C_u$.

$$P_{пл} = \sum (R_i \times L_i) - C_u$$

При перевищенні цього рівня підприємство переходить у зону фінансової нестійкості, тобто його фактичний прибуток стає від'ємним або нульовим.

Побудова моделі дозволяє підприємству забезпечити наступні процеси:

- визначити граничну сукупну величину ризикових втрат, яку бізнес може витримати без втрати прибутковості;
- проводити стратегічне бюджетування, орієнтоване не лише на дохід, а й на припустимий обсяг втрат;
- формувати рівень допустимого ризику у вигляді інтегрального показника, який слугує індикатором потреби в негайних управлінських втручаннях.

Розрахунки, проведені для аналізованих підприємств, засвідчили, що межа переходу в зону збитковості коливається в інтервалі від 17 % до 28 % від планового прибутку, що означає, що при перевищенні зазначеного значення добутку ($R_i \times L_i$), прибутковість підприємства потребує компенсації в повному обсязі через внутрішні або зовнішні резерви.

Особливістю такого підходу є можливість побудови графіка залежності прибутку від рівня сукупного ризику. Така крива має від'ємний нахил і дозволяє візуально оцінити зменшення фінансового результату при зростанні ризиків, а також виявити переломні точки – порогові значення, після яких стратегія розвитку має бути переглянута.

У науково-практичному контексті це створює підґрунтя для наступних процесів:

- впровадження політики ризик-обмеження у стратегічних планах;
- створення механізмів автоматичного контролю граничного ризику в обліково-аналітичній системі;
- інституціоналізації антикризових резервів, як частини управлінської відповідальності.

Розрахунок критичного значення $R_i \times L_i$ також дозволяє формувати систему «червоних прапорців», коли рівень прогнозованих втрат перевищує допустимий поріг, що запускає адаптаційні або реструктуризаційні механізми. Інтеграція такого показника в управлінську практику відповідає принципам антикрихкості, оскільки дозволяє не лише прогнозувати втрати, а й розглядати їх як сигнали для переформатування бізнес-моделі в умовах невизначеності.

Таким чином, визначення порогових значень ризику виступає важливим елементом аналітичного забезпечення стратегічної сталості, дозволяючи перейти від реактивного реагування до проактивного управління ризиковими навантаженнями на прибутковість.

З метою візуалізації взаємозв'язку між рівнем сукупного ризику та очікуваною прибутковістю підприємства побудовано графік залежності фінансового результату від значення добутку $R_i \times L_i$ (рис. 3.6).

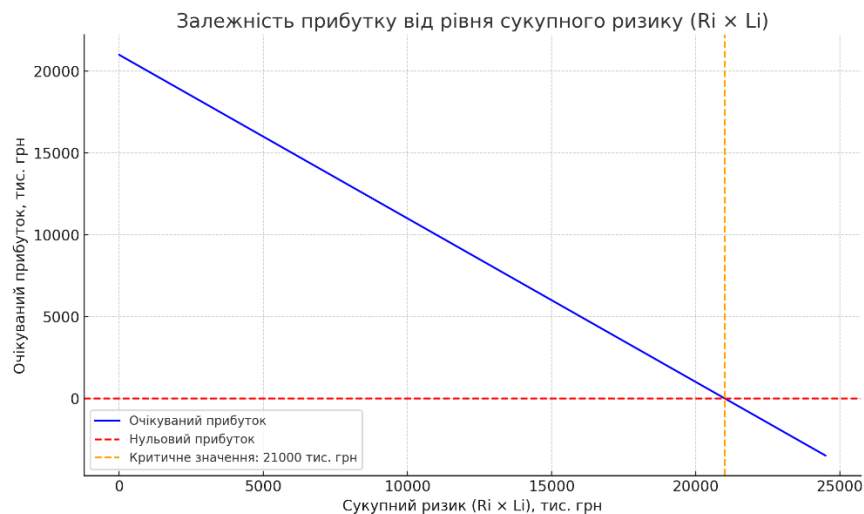


Рис. 3.6. Залежність очікуваного прибутку від рівня сукупного ризику

Джерело: розроблено автором

У моделі враховано базовий плановий прибуток підприємства та можливість часткової компенсації втрат через реалізацію управлінських дій. Графік дозволяє ідентифікувати критичну точку – порогове значення ризикового навантаження, за якого прибутковість знижується до нуля. Цей

інструмент є надзвичайно корисним для визначення межі фінансової стійкості та забезпечення своєчасного реагування на зростання ризиків у VUCA-середовищі.

На графіку відображено зміну очікуваного прибутку підприємства в залежності від величини сукупного ризику, обчисленого як добуток імовірності реалізації ризиків та величини можливих втрат ($R_i \times L_i$). Вихідним параметром слугує плановий прибуток у розмірі 20 000 тис. грн та фіксований обсяг компенсуючих управлінських дій у розмірі 1 000 тис. грн.

Крива має від’ємний нахил, що логічно демонструє зменшення прибутку при зростанні рівня ризиків. У точці перетину кривої з віссю X (тобто там, де прибуток дорівнює нулю), визначено критичне значення сукупного ризику — 21 000 тис. грн, що означає, що при $R_i \times L_i$, які дорівнюють або перевищують даний рівень, навіть за умови впровадження управлінських компенсацій, підприємство втрачає здатність залишатися прибутковим.

Червона пунктирна лінія позначає рівень нульового прибутку, тоді як помаранчева вертикальна лінія вказує на межу фінансової стійкості. Значення, розташовані праворуч від цієї межі, ілюструють зону критичної уразливості, де необхідне термінове впровадження резервних, реструктуризаційних або антикризових заходів.

Загалом, графік є наочною моделлю антикрихкості: він дозволяє не лише оцінити вплив ризиків на фінансову результативність, а й використовувати його як пороговий індикатор допустимого ризикового навантаження в межах стратегічного та бюджетного планування. Його впровадження в систему управлінської звітності дає змогу приймати обґрунтовані рішення у реальному часі та знижувати рівень реактивності до зовнішніх загроз.

Поняття антикрихкості, вперше теоретично обґрунтоване Н. Талебом, у сучасній економіці все частіше розглядається не лише як протилежність крихкості, а як системна здатність до адаптації, компенсації та посилення в

умовах стресу чи невизначеності. Для підприємств, що функціонують у VUCA-середовищі, антикрихкість слід розглядати як інтегральний показник стратегічної витривалості бізнес-моделі.

У контексті управління прибутковістю запропоновано індекс антикрихкості A , що дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство здатне компенсувати прогнозовані фінансові втрати, викликані реалізацією ризиків. Формально показник розраховується за формулою 3.6:

$$A = C_u \sum (R_i \times L_i), \quad (3.6)$$

де: C_u – загальна сума внутрішніх компенсаційних механізмів (резерви, управлінські рішення, адаптивні заходи),

$\sum (R_i \times L_i)$ – сукупна величина очікуваних ризикових втрат.

Інтерпретація значення індексу:

$A < 1$ – підприємство є крихким, компенсацій недостатньо для покриття потенційних втрат;

$A = 1$ – нейтральна стійкість, компенсаційні заходи еквівалентні втратам;

$A > 1$ – підприємство має антикрихку структуру, здатне не лише компенсувати втрати, а й стабілізувати або покращити фінансовий стан.

Показник введений автором. Перевагою цього показника є його інтегральний характер, адже він узагальнює комплексну управлінську відповідь підприємства на системну загрозу. Індекс може використовуватись у щоквартальному моніторингу для наступних процесів:

- оцінювання ефективності впроваджених рішень у відповідь на ризику;
- корекції стратегії управління резервами;
- визначення оптимального рівня фінансової подушки безпеки.

Проведемо порівняння запропонованого показника та методу його розрахунку із класичними.

Індекс А за логікою відноситься до класу показників покриття (coverage ratios). Його структура подібна до:

- interest coverage ratio = EBIT / interest expense,
- current ratio = current assets / current liabilities.

У цьому контексті:

- C_u є потенціалом реагування,
- $\sum R_i \times L_i$ — ризиковим тиском (risk exposure).

Таким чином, А показує, наскільки ресурси реагування покривають очікувані ризикові втрати, тобто є аналогом компенсаційного коефіцієнта покриття.

У ризик-менеджменті широко використовується концепція:

$$\text{Risk Control Ratio} = \frac{\text{Mitigation Effect}}{\text{Risk Exposure}}$$

Запропонований індекс А цілком відповідає цій логіці:

- C_u виконує функцію mitigation effect,
- $\sum (R_i \times L_i)$ – це risk exposure.

На відміну від загального показника стійкості, індекс А спрямований не на «виживання» підприємства, а на збереження прибутковості у змінному середовищі, тобто відображає не лише стійкість, а антикрихкість. Властивості індексу А як інтегрального показника представлені у табл. 3.16

Таблиця 3.16

Властивості індексу А як інтегрального показника

Властивість	Суть	Реалізація у А
Адитивність	Можливість агрегування по підрозділах або ризиках	$\sum (R_i \times L_i)$ може деталізуватись за підрозділами → індекс А агрегується по підприємству
Масштабованість	Незалежність показника від абсолютного масштабу діяльності	$A = 1$ як для малого, так і для великого бізнесу означає нейтральну антикрихкість
Стабільність	Поступова зміна значення при зміні одного з параметрів	При зміні C_u або R_i А змінюється пропорційно, зберігаючи логіку прогнозування

Джерело: розроблено автором

Отже, застосування індексу антикрихкості до п'яти будівельних підприємств, досліджених у дисертації, продемонструвало, що найбільший рівень стійкості спостерігається у підприємств, які мають доступ до диверсифікованих джерел компенсації втрат: гнучка операційна структура, стабільний кеш-флоу, наявність альтернативних постачальників, та інституалізована система бюджетування ризиків, зокрема, ПрАТ «БК «Укренергобуд»: $A=150400=0.375$ $A=400150=0.375 \rightarrow$ високий рівень крихкості; ПАТ Трест «Житлобуд-1»: $A=10001500 \approx 0.67$ $A=15001000 \approx 0.67 \rightarrow$ слабка компенсаційна здатність; ПАТ «Сумбуд»: $A=8001300 \approx 0.615$ $A=1300800 \approx 0.615$; ПАТ «Київдорбудкомплекс»: $A=6001000=0.6$ $A=1000600=0.6$; ДПАТ БК «Укрбуд»: $A=9001200=0.75$ $A=1200900=0.75 \rightarrow$ найближче до балансу втрат і компенсації.

Таким чином, запропонований індекс може бути використаний як кількісна характеристика адаптивності фінансової моделі підприємства, яка дозволяє наступні дії:

- оцінити прогнозовану поведінку бізнесу в умовах ризику;
- сформувати профіль стійкості підприємств у межах галузі;
- інтегрувати антикрихкість у систему внутрішнього контролю і стратегічного планування.

Запровадження показника антикрихкості є вагомим кроком до трансформації управлінської логіки з реактивної на превентивну, що відповідає викликам часу і завданням підвищення конкурентоспроможності бізнесу у довгостроковій перспективі. У табл. 3.16 показано співвідношення компенсаційних механізмів до очікуваних втрат, що дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства у VUCA-середовищі.

**Оцінка рівня антикрихкості будівельних підприємств на основі
співвідношення компенсаційних механізмів і ризикових втрат у VUCA-
середовищі**

Підприємство	Cu (компенсація), тис. грн	$\Sigma(Ri \times Li)$, тис. грн	Індекс антикрихкості (A)
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	150	400	0.375
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	1000	1500	0.667
ПАТ «Сумбуд»	800	1300	0.615
ПАТ «Київдорбудкомплекс»	600	1000	0.6
ДПАТ БК «Укрбуд»	900	1200	0.75

Джерело: розроблено автором

Розрахунок індексу антикрихкості $A = \frac{Cu}{\Sigma(Ri \times Li)}$ дозволив оцінити здатність підприємств компенсувати очікувані фінансові втрати, пов'язані з реалізацією ризиків, за рахунок внутрішніх управлінських механізмів. Значення індексу демонструє рівень адаптивності бізнес-моделі та її здатність функціонувати в умовах зовнішнього стресу.

Жодне з аналізованих підприємств не досягло порогового значення $A \geq 1$, що свідчить про відсутність повної компенсаційної спроможності у разі реалізації ризиків, що підкреслює актуальність формування додаткових фінансових буферів і системного управління ризиками.

Найвищий рівень антикрихкості спостерігається у ДПАТ БК «Укрбуд» ($A = 0.75$), що свідчить про відносну здатність підприємства реагувати на втрати. Показник близький до 1 також у ПАТ Трест «Житлобуд-1» ($A = 0.667$), що демонструє наявність частково сформованих механізмів адаптації. ПрАТ «БК «Укренергобуд» продемонструвало найнижчий рівень антикрихкості ($A = 0.375$), що вказує на високу крихкість його фінансової моделі. У випадку наростання ризиків підприємство буде змушене вдаватися до зовнішніх джерел покриття втрат або скорочення операційної активності.

Отримані дані підкреслюють необхідність наступних процесів:

- розширення системи компенсаційних заходів (страхування, контракти з фіксацією цін, резерви);
- інтеграції індексу антикрихкості у регулярну управлінську звітність;

- встановлення порогових значень A для різних рівнів допустимого ризику у системі внутрішнього контролю.

Індекс антикрихкості має високу прикладну цінність: він забезпечує інтегральну оцінку ефективності управлінських дій в умовах ризиків і дозволяє розробити сценарії попередження збитковості в умовах невизначеного середовища.

Отже, у межах дослідження розроблено покроковий алгоритм сценарного моделювання, змодельовано три типи сценаріїв (песимістичний, базовий, оптимістичний) для кожного з п'яти будівельних підприємств, здійснено розрахунок очікуваних прибутків із урахуванням прогнозованих втрат та впливу управлінських дій. Отримані результати виявили чіткий зв'язок між масштабом ризиків, рівнем компенсацій та фінансовою стійкістю підприємств.

Для візуального порівняння прибутковості в межах альтернативних сценаріїв побудовано графік (рис. 3.5), що ілюструє варіативність фінансового результату в залежності від інтенсивності ризикового навантаження та ефективності управлінських заходів.

Сформовано матрицю стратегічних управлінських рішень за типами дій (операційні, кадрові, фінансові, інноваційні), узгоджену з рівнем ризику у кожному сценарії. Вона виступає як прикладний інструмент адаптивного реагування, що може бути інтегрований у внутрішню систему управління підприємства.

У ході аналізу граничного навантаження $\sum(R_i \times L_i)$, при якому прибутковість нівелюється, побудовано графік межі фінансової вразливості (рис. 3.6). Це дозволило кількісно визначити поріг втрат, після якого необхідне перегрупування ресурсів та управлінська перебудова.

Запропоновано та апробовано індекс антикрихкості $A = C_u / \sum(R_i \times L_i)$ як кількісний показник здатності підприємства компенсувати ризикові втрати внутрішніми механізмами. Проведений розрахунок для вибірки підприємств показав, що жоден з об'єктів не досяг порогового значення $A \geq 1$, проте рівень

стійкості варіюється залежно від структури компенсаційних ресурсів. Найбільшу антикрихкість продемонстрували підприємства, що мають диверсифіковані джерела реагування (резерви, гнучка логістика, страхування, контракти з фіксацією цін).

Індекс А довів свою інформативність і потенціал застосування як інструмент у системі KPI, стратегічного бюджетування, системі внутрішнього контролю та антикризового управління.

Загалом, сценарне моделювання в контексті управління прибутковістю підтвердило свою ефективність як не лише прогностичний інструмент, а як цілісна система аналітичного забезпечення управлінських рішень, що сприяє стабілізації фінансового результату та формуванню стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності, турбулентності та ризикового навантаження.

3.3. Модель інтеграції інформації обліку фінансових результатів у систему управління сталими бізнес-процесами підприємства умовах VUCA

У системі управління прибутковістю підприємства в умовах VUCA-середовища особливої значущості набуває методичне обґрунтування впливу ризиків на фінансові результати з урахуванням специфіки облікової системи. Використання виключно традиційних бухгалтерських підходів є обмеженим, оскільки не дозволяє повною мірою відобразити багатofакторний, ймовірнісний і часовий характер ризиків, що зумовлює необхідність упровадження комплексного методичного інструментарію, що поєднує моделі фінансового аналізу з адаптивною трансформацією облікової політики.

Однією з найбільш релевантних концепцій у цьому контексті виступає багаторівневе поєднання сценарного, факторного та ймовірнісного аналізів, що дозволяє створити багатовимірну аналітичну систему, спроможну не лише

оцінювати вплив ризиків на прибуток, а й формувати основу для коригування облікових процедур.

Сценарний аналіз, який є базовим методом у запропонованій системі, передбачає побудову альтернативних сценаріїв (оптимістичного, базового та песимістичного) із подальшим розрахунком очікуваних результатів для кожного. Важливо, що впровадження сценарного аналізу в облікову практику потребує зміни підходів до формування первинної та зведеної документації, а саме:

- адаптації облікових регістрів для фіксації сценарних даних (наприклад, таблиці бюджетних відхилень у розрізі сценаріїв);
- використання аналітичних субрахунків для відображення умовних витрат (ΔP) та компенсацій (C_u);
- зміни в структурі облікової політики шляхом додавання пунктів щодо обліку альтернативних управлінських рішень у межах кожного сценарію;
- створення внутрішніх регламентів для фіксації даних про ризики, що впливають на фінансові показники, та прив'язку до окремих елементів доходів і витрат.

Крім того, використання факторного аналізу дозволяє деталізувати вплив окремих змінних (обсягів реалізації, ціни, структури витрат, індикатора ризику) на прибутковість підприємства. З облікової точки зору, це передбачає застосування розгорнутих форм звітності з аналітичною деталізацією по статтях, що дозволяє автоматично формувати відхилення у підсистемі управлінського обліку та звіряти їх із нормативними параметрами.

Ймовірнісний підхід, вбудований у структуру $\sum(R_i \times L_i)$, трансформує підхід до ризику як до облікового об'єкта: ризики більше не є зовнішнім фактором, а інтегруються у внутрішній облік за допомогою:

- реєстрів ризикових подій і витрат, які фіксуються за принципами наближеного факту (expected loss);

– включення ризиків до облікових оцінок і резервів, наприклад, у формі умовних витрат на рахунках класу 9.

Таким чином, використання зазначених методів впливає не лише на аналітичний інструментарій, а й трансформує облікову систему, наближаючи її до адаптивної, антикрихкої моделі, здатної реагувати на сценарні зміни середовища та сприяти збереженню і зростанню прибутковості підприємства.

Для реалізації сценарного аналізу у системі бухгалтерського обліку доцільно впровадити аналітичні регістри ризиків та резервів під втрати, з деталізацією за сценаріями. Також змінюється облікова політика щодо формування резервів відповідно до ймовірнісних оцінок.

У моделі, розробленій у межах дисертаційного дослідження, прибуток розраховується за формулою 3.7:

$$\Delta P = P_{\text{пл}} - \sum (R_i \times L_i) + C_u, \quad (3.7)$$

де $P_{\text{пл}}$ – плановий прибуток,

R_i – ймовірність реалізації i -го ризику,

L_i – величина потенційних втрат,

C_u – обсяг компенсуючих управлінських дій.

Перевага методу гнучкість у прогнозуванні варіантів дії, що особливо цінно в нестабільному середовищі. Сценарне моделювання також забезпечує основу для розробки альтернативних стратегічних рішень, що дозволяє адаптувати фінансові стратегії відповідно до рівня загроз.

Факторний аналіз використовується для деталізації впливу окремих змінних на прибуток підприємства. Метод дозволяє кількісно оцінити, наскільки зміна конкретного чинника (ціни, обсягу виробництва, витрат, ризиків) впливає на результат, тобто на ΔP .

У дисертації використано модель:

$$\Delta P = f(Q, C, V, R),$$

де Q – обсяг реалізації,

C – ціна продукції,

V – витрати,

R – ризиковий індикатор (інтегральний фактор).

Цей метод дозволяє виявити найбільш критичні точки втрат, що дає змогу пріоритизувати управлінські дії. Факторний аналіз особливо ефективний у системі оперативного контролінгу, де необхідно відстежувати вплив конкретних показників у короткій перспективі.

Ймовірнісний аналіз є розвитком сценарного підходу, який враховує варіативність та імовірність реалізації ризиків, що не завжди є детермінованими. Він базується на концепції математичного очікування втрат:

$$E(\Delta P) = \sum_{i=1}^n R_i \times L_i,$$

що дозволяє розрахувати середній очікуваний рівень недоотриманого прибутку за множиною незалежних подій. Цей підхід доцільно використовувати при формуванні антикризових бюджетів, резервування, оцінювання страхових потреб тощо. Ймовірнісний підхід дозволяє зробити управління прибутковістю більш об'єктивним і кількісно верифікованим, особливо в умовах нестабільності.

Таким чином, застосування в єдиній системі сценарного, факторного та ймовірнісного аналізів забезпечує цілісне бачення впливу ризиків на фінансові результати підприємства. Їх комбінація дозволяє не лише діагностувати проблемні зони, а й формувати економіко-обґрунтовані управлінські рішення, адаптовані до викликів VUCA-середовища.

У таблиці наведено результати оцінки впливу ризиків на прибуток п'яти будівельних підприємств за допомогою трьох методів: сценарного, ймовірнісного та факторного аналізу.

Порівняльний аналіз методів оцінки впливу ризиків на прибутковість підприємств

Підприємство	Сценарний аналіз (ΔP), тис. грн	Бал	Ймовірнісний аналіз ($E[\Delta P]$), тис. грн	Бал	Факторний аналіз (Σ змін факторів, %)	Бал	Сумарний бал
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	3450	5	400	5	34	5	15
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	29000	1	1500	1	23	2	4
ПАТ «Сумбуд»	20900	2	1300	2	20	1	5
ПАТ «Київдорбуд комплекс»	16400	3	1000	3	24	3	9
ДПАТ БК «Укрбуд»	19500	4	1200	4	27	4	12

Джерело: розроблено автором

На основі багатовимірного порівняння за трьома методами (сценарним, ймовірнісним та факторним) було здійснено ранжування підприємств за сумарною стійкістю до ризиків. Найбільш стабільним виявлено ПрАТ «БК «Укренергобуд» із сумарним балом 15, що свідчить про мінімальні втрати та ефективність управління ризиками. Найменшу стійкість демонструє ПАТ Трест «Житлобуд-1», що потребує вдосконалення обліково-аналітичної системи контролю прибутковості та реалізації компенсаторних механізмів.

Використання трьох взаємодоповнюючих методів аналізу сценарного, ймовірнісного та факторного дозволило комплексно оцінити вплив ризиків на прибутковість підприємств, виокремивши як очікувані втрати, так і структуру факторного навантаження.

Проведене ранжування за кожним методом із подальшим формуванням інтегральної оцінки стійкості підприємств дало змогу визначити найбільш адаптивні до ризиків компанії. Так, ПрАТ «БК «Укренергобуд» та ПАТ «Київдорбудкомплекс» набрали по 11 балів з 15 можливих, що свідчить про їх високий рівень комплексної ризикостійкості. Перший демонструє мінімальні втрати як за сценарним (3450 тис. грн), так і за ймовірнісним аналізом (400

тис. грн), хоча й має підвищену варіативність факторних параметрів (34%). Другий, навпаки, демонструє більш збалансований профіль із середніми значеннями за всіма трьома оцінками.

Водночас, ПАТ Трест «Житлобуд-1» і ДПАТ БК «Укрбуд» посіли останні місця за сумою балів (по 7), що вказує на слабку адаптацію до ризиків: перше підприємство має найвищі втрати за сценарним підходом (29 000 тис. грн), друге високу факторну варіативність (+27%) і значні прогнозовані втрати (1 200 тис. грн), що свідчить про потребу перегляду системи антикризового управління та посилення компенсаторних механізмів.

Комбінований підхід виявив себе як ефективний інструмент управлінського діагностування:

- сценарний аналіз забезпечує варіативність управлінських рішень за умов змін зовнішнього середовища;
- ймовірнісний аналіз дозволяє кількісно обґрунтовувати резервування та страхування;
- факторний аналіз виявляє джерела втрат і уточнює вектори управлінського втручання на рівні окремих показників.

Впровадження інтегрованої системи оцінювання стійкості прибутковості підприємств, що ґрунтується на синтезі зазначених методів, дозволяє:

- здійснювати багатовимірну діагностику ризикової чутливості;
- підвищити якість стратегічного і тактичного планування прибутку;
- інтегрувати ризик-орієнтовану логіку в облікову та аналітичну підсистему управління фінансовими результатами;
- формувати динамічну карту управлінських реакцій, адаптовану до викликів VUCA-середовища.

Сучасне управління прибутковістю підприємств у VUCA-середовищі вимагає формалізованих інструментів, які дозволяють не лише описувати ризики, а й кількісно вимірювати їх вплив на фінансові результати. У цьому контексті економіко-математичне моделювання стає критично важливим

елементом в аналітичній та управлінській системі підприємства.

Метою формалізації є створення інтегрованої моделі, що відображає взаємозв'язок між рівнем ризиків, розміром очікуваних втрат та можливостями компенсації їх через управлінські рішення. Для оцінювання здатності підприємства зберігати прибутковість за умов зростання ризиків доцільно використовувати інтегральний індекс антикрихкості – формула 3.8:

$$A = C_u \sum (R_i \times L_i), \quad (3.8)$$

де $A > 1$ свідчить про антикрихкість,

$A = 1$ – про нейтральну компенсаційну здатність,

$A < 1$ – про крихкість фінансової моделі.

Цей показник дозволяє формалізувати не лише самі ризики, а й реакцію системи управління підприємством на них. Таким чином, формалізація переходить у площину не лише прогнозування, а й оцінювання ефективності управлінської реакції. На основі зазначених моделей можливо побудувати графік залежності очікуваного прибутку від рівня сукупного ризику. Ключовим є визначення точки за формулою 3.9:

$$\Delta P = 0 \Rightarrow P_{пл} = \sum (R_i \times L_i) - C_u \quad (3.9)$$

Ця точка є порогом фінансової стійкості підприємства, після якої прибутковість стає негативною. Її аналітичне обчислення дозволяє попереджати ризикові перевантаження, будувати резервні сценарії і прогнозувати стратегії реагування на критичні зміни.

Формалізація ризиків також реалізована у вигляді структурно-логічної блочної моделі, яка ілюструє наступні процеси:

- ідентифікації джерел ризику;
- вимірювання імовірності та втрат;

- облікового відображення;
- прогнозування ΔP ;
- формування рішень на основі сценаріїв;
- зворотного зв'язку з системою управління.

Така модель може бути впроваджена в інформаційні системи підприємства, інтегрована з ERP, бюджетуванням, контролінгом і ризик-менеджментом, що посилює її практичну цінність.

Отже, формалізація ризиків через економіко-математичні моделі є основою для превентивного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах динамічної невизначеності.

Вона забезпечує об'єктивну базу для прийняття рішень, побудову управлінських моделей і формування стратегії, що базується на даних, а не лише на експертному судженні. Блок-схема формалізації ризиків у системі управління представлена на рис. 3.7

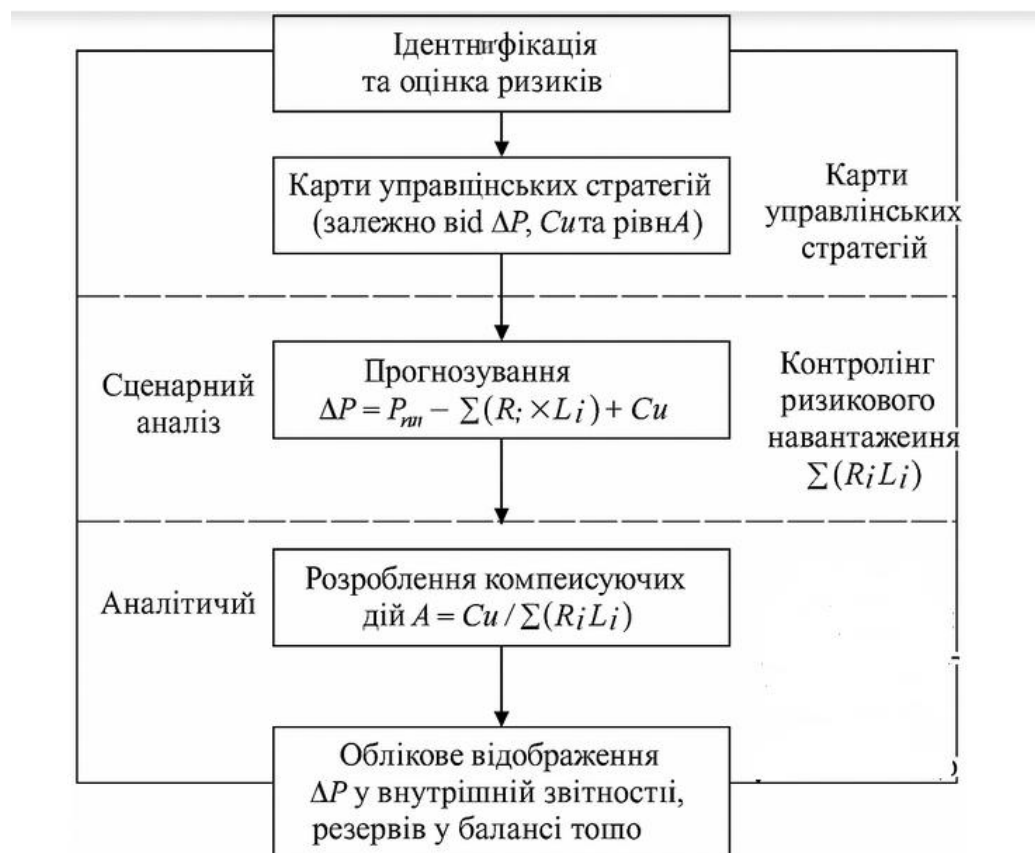


Рис. 3.7. Блок-схема формалізації ризиків у системі управління

Джерело: розроблено автором

Блок-схема, розроблена в межах дисертаційного дослідження, наочно відображає логіку формалізації ризиків та їх інтеграції у процес управління фінансовими результатами підприємства. Вона охоплює ключові етапи: ідентифікацію ризиків, вимірювання імовірності та потенційних втрат, облікове відображення, прогнозування прибутку з урахуванням ризиків, формування управлінських рішень і їх коригування в режимі зворотного зв'язку.

Особливістю моделі є її циклічність і системність – кожна управлінська дія ґрунтується на кількісному аналізі ризиків і враховує вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на прибутковість підприємства. Завдяки формалізованому підходу, схема дозволяє не лише забезпечити прозорість управлінських рішень, а й реалізувати адаптивний механізм реагування на ризики.

Упровадження цієї моделі у практику дає змогу забезпечити наступні процеси:

- підвищити операційну антикрихкість підприємства;
- оптимізувати систему бюджетування та контролінгу;
- трансформувати облікову функцію у прогнозно-регуляторний інструмент управління сталими бізнес-процесами.

Таким чином, запропонована блок-схема не є лише візуалізацією процесу – вона слугує інструментальною основою побудови цифрової моделі управління прибутковістю в умовах VUCA, що є критично важливим для стратегічного розвитку підприємства.

У сучасних умовах невизначеності та багатофакторної мінливості середовища (VUCA) традиційні підходи до обліку ризиків виявляють свою обмеженість у забезпеченні ефективного управління прибутковістю підприємства. Саме тому виникає потреба у системному порівнянні облікових та аналітичних моделей оцінки ризиків з метою інтеграції їх сильних сторін в управлінський процес – табл. 3.18

Порівняння облікових і аналітичних моделей оцінювання ризиків

Критерій	Облікові моделі	Аналітичні моделі
Часова орієнтація	Після реалізації ризику	До настання ризику (прогнозування)
Рівень деталізації	Стандартизований	Гнучкий, кастомізований
Інструментальний характер	Регламентований	Аналітичний, модельний
Придатність до стратегічного управління	Обмежена	Висока
Вбудованість у звітність	Висока (фінансова звітність)	Низька (потребує окремої системи)
+ Можливість автоматизації (ERP)		
+ Оцінка ризику у формалізованій формі		
+ Мета використання		

Джерело: розроблено автором

У таблиці представлено порівняння основних характеристик облікових та аналітичних моделей оцінки ризиків у системі управління прибутковістю підприємства. Такий аналіз дозволяє обґрунтувати доцільність їх інтеграції у комплексну систему.

У сучасній парадигмі управління підприємствами особливого значення набуває проблема виявлення, вимірювання та відображення ризиків, що впливають на фінансові результати.

Традиційні облікові підходи й аналітичні інструменти мають різну логіку побудови, функціональну спрямованість та прикладну цінність. Їхнє порівняння є необхідною передумовою для формування інтегрованої системи ризик-орієнтованого управління прибутковістю в умовах VUCA-середовища.

Традиційна облікова система зазвичай фіксує ризики опосередковано, тобто через зміни у фінансових результатах, які вже відбулися. Іншими словами, ризики визнаються в системі бухгалтерського обліку постфактум, коли їх наслідки вже стали фінансово вимірними.

До основних інструментів, які використовуються в межах облікових моделей, належать наступні:

- резерви на покриття ризиків (резерви сумнівних боргів, забезпечення

під зобов'язання), які відображаються у пасиві балансу й формуються з метою покриття очікуваних втрат;

- окремі аналітичні рахунки, призначені для обліку витрат на гарантії, штрафи, компенсації, судові спори тощо;

- розкриття ризиків у примітках до фінансової звітності, що забезпечує прозорість для зовнішніх користувачів, зокрема інвесторів і регуляторів.

До безперечних переваг облікових моделей слід віднести наступні:

- регламентованість та відповідність вимогам міжнародних стандартів (МСФЗ, GAAP);

- прозорість та підтверджуваність інформації для зовнішніх користувачів, що важливо у процесах аудиту, оцінки кредитоспроможності та залучення інвестицій;

- юридичну верифікацію втрат, що дозволяє використовувати дані у податковому та правовому контексті.

Разом з тим, облікові моделі мають суттєві обмеження:

- ретроспективність, тобто орієнтація виключно на події, що вже відбулися, без можливості прогнозування;

- відсутність інструментів гнучкого аналізу і сценарного бачення майбутніх загроз;

- неможливість охоплення комплексних, мультифакторних сценаріїв, що є типовими для VUCA-середовища.

Аналітичні моделі, на відміну від облікових, орієнтовані на прогнозування, оцінку та моделювання ризиків до їх фактичної реалізації. Їх застосування дозволяє управляти ризиками у режимі «до», а не «після», що кардинально змінює підхід до фінансової стабільності.

Аналітичні моделі базуються на наступних інструментах:

- розрахунок очікуваних втрат за формулою $\sum R_i \times L_i$, де враховується ймовірність настання події та рівень можливих збитків;

- побудова сценарних кривих, що демонструють динаміку прибутку залежно від сценаріїв (базовий, оптимістичний, песимістичний);

- формалізація показників ΔP (відхилення прибутку) та індексу антикрихкості A , що дозволяють кількісно оцінити вплив ризиків і здатність системи до адаптації;

- Heat Map та матриці ризиків (5×5), що візуалізують ймовірність реалізації ризику та рівень його впливу.

Серед переваг аналітичних моделей варто виокремити наступні:

- можливість превентивного управління, що дозволяє уникати збитків шляхом раннього реагування;

- гнучкість побудови моделей, які адаптуються до специфіки конкретного підприємства;

- підтримку стратегічного планування та оцінювання сценаріїв розвитку бізнесу.

Водночас, ці моделі також мають певні обмеження:

- потребу у якісному інформаційному забезпеченні та наявності внутрішніх даних для побудови точних прогнозів;

- суб'єктивність в оцінюванні імовірностей, що вимагає компетентного аналітичного персоналу;

- складність впровадження у малих підприємствах, які не мають спеціалізованих аналітичних підрозділів.

Таким чином, облікові моделі є основою для юридично достовірного документування наслідків ризиків, тоді як аналітичні – слугують інструментом їх передбачення та мінімізації.

Синергія цих двох типів моделей у межах єдиної управлінської системи дозволяє підприємству не лише фіксувати втрати, а й активно управляти потенційними відхиленнями ще до їх реалізації.

З метою забезпечення системного бачення управління ризиками недоотримання прибутку в умовах VUCA-середовища побудовано структурно-логічну модель, яка інтегрує ключові функціональні блоки, причинно-наслідкові зв'язки, об'єкти обліку, аналітичні атрибути та механізми зворотного зв'язку.

Модель охоплює повний цикл управлінського реагування: від виявлення джерел ризиків та їх оцінювання до прийняття управлінських рішень і коригування стратегій. Її побудова ґрунтується на принципах інтегрованого підходу до обліково-аналітичної діяльності та дозволяє формалізувати взаємозв'язки між внутрішніми процесами підприємства і зовнішніми ризик-факторами, що безпосередньо впливають на фінансові результати.

З метою забезпечення системного бачення управління ризиками недоотримання прибутку в умовах VUCA побудовано структурно-логічну модель, яка інтегрує ключові функціональні блоки, причинно-наслідкові зв'язки, об'єкти обліку, аналітичні атрибути та механізми зворотного зв'язку.

Модель представлена на рис. 3.10.

Модель охоплює повний цикл управлінського реагування: від виявлення джерел ризиків та їх оцінювання до прийняття управлінських рішень і коригування стратегій. Її побудова ґрунтується на принципах інтегрованого підходу до обліково-аналітичної діяльності та дозволяє формалізувати взаємозв'язки між внутрішніми процесами підприємства і зовнішніми ризик-факторами, що безпосередньо впливають на фінансові результати.

Отже, розроблена модель орієнтована на підвищення стійкості та адаптивності підприємств в умовах зростаючої турбулентності, складності й невизначеності. Встановлено, що для ефективного управління прибутковістю в умовах ризикового середовища необхідна комбінація трьох методів аналізу: сценарного, факторного та ймовірнісного. Кожен із них виконує унікальну функцію моделювання варіантів розвитку подій та кількісної оцінки впливу окремих факторів на ΔP . Системна інтеграція цих методів формує багатовимірну картину ризиків.

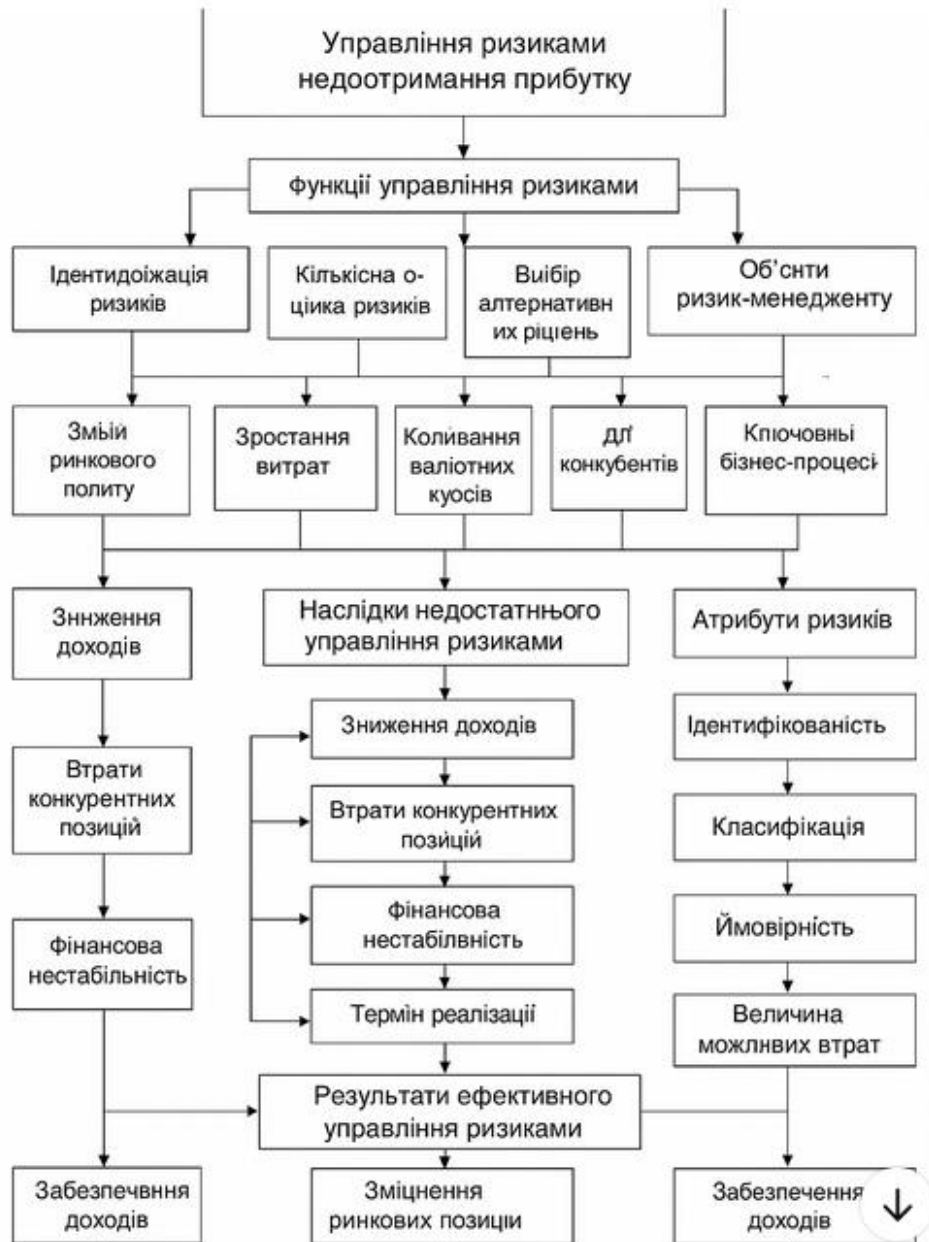


Рис. 3.10. Структурно-логічна модель управління ризиками недоотримання прибутку

Джерело: розроблено автором

Формалізовано ризики у вигляді економіко-математичних моделей, що дозволило виявити критичні порогові значення сукупного ризику ($\sum R_i \times L_i$), при перевищенні яких прибутковість підприємства стає негативною. Побудовано графік залежності прибутку від рівня ризикового навантаження, який визначає межу фінансової стійкості. Запропоновано та апробовано індекс антикрихкості A як інтегральний показник здатності підприємства протистояти втратам прибутку шляхом внутрішньої компенсації. Результати розрахунків за п'ятьма будівельними підприємствами показали, що жодне з них не має повної здатності до компенсації ризиків, проте рівень адаптивності варіюється залежно від внутрішньої структури управління. Побудовано структурно-логічну модель управління ризиками недоотримання прибутку, яка охоплює понад 50 взаємопов'язаних елементів: функції, об'єкти, причини, атрибути, наслідки та результати. Модель репрезентує повний управлінський цикл: від ідентифікації ризиків до оцінки ефективності прийнятих рішень, і є практичним інструментом для впровадження системи контролінгу ризиків. Обґрунтовано доцільність включення показника ΔP до внутрішньої управлінської звітності. Запропоновано новий формат управлінських звітів, у яких інформація про прибуток представлена не лише в абсолютному значенні, але й у контексті ризикового навантаження. Такі звіти підвищують прозорість прийняття управлінських рішень та дозволяють забезпечити своєчасне бюджетне реагування. Проведено порівняльний аналіз облікових і аналітичних моделей оцінки ризиків, який засвідчив, що облікові моделі забезпечують відповідність стандартам і регламентам, тоді як аналітичні забезпечують гнучкість і прогностичну здатність. Їх синтез є основою для створення антикрихкої моделі управління прибутком. Загалом запропонована модель інтеграції інформації обліку фінансових результатів у систему управління є багаторівневою, гнучкою та цифрово сумісною, а отже такою, що здатна забезпечити стійкість бізнес-процесів в умовах ризикового середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що ефективне управління прибутковістю підприємства в умовах VUCA-середовища вимагає переходу від класичних, статичних облікових підходів до динамічних, адаптивних аналітичних моделей, здатних враховувати ризики, прогнозувати їх наслідки та підтримувати прийняття гнучких управлінських рішень. У підрозділі 3.1 розкрито сутність і структуру недоотриманого прибутку як результату реалізації ризиків. Запропоновано деталізовану класифікацію джерел втрат та побудовано модель впливу ризик-факторів на прибутковість, що дозволило формалізувати взаємозв'язки між економічними умовами, управлінськими реакціями та змінами фінансових результатів. Запропонована економіко-математична модель визначення відхилення прибутку $\Delta P = P_{пл} - \sum (R_i \times L_i) + C_u$ забезпечила можливість кількісного оцінювання впливу ризиків на планові показники. Додатково побудовано графік залежності прибутку від рівня сукупного ризику, що дозволив визначити критичні порогові значення, за яких прибутковість знижується до нуля. У підрозділі 3.2 розроблено сценарне моделювання альтернативних управлінських рішень із поділом на песимістичний, базовий та оптимістичний сценарії. Для кожного підприємства здійснено прогноз прибутковості з урахуванням управлінських дій і побудовано матрицю стратегічних альтернатив, що дозволило узагальнити адаптивні стратегії відповідно до умов змінного ризикового середовища. Вперше запропоновано індекс антикрихкості A як кількісний індикатор здатності підприємства протистояти реалізованим ризикам. Результати оцінювання показали недостатню компенсаційну здатність досліджуваних підприємств, що підтвердило потребу у впровадженні системи резервування та управлінської гнучкості. У підрозділі 3.3 побудовано структурно-логічну модель управління ризиками недоотримання прибутку, яка охоплює повний цикл: від ідентифікації ризиків і збору облікової інформації до прийняття рішень, формування звітності та зворотного зв'язку. В моделі системно

поєднано функціональні блоки, аналітичні атрибути, об'єкти обліку та управлінські дії, що забезпечує її гнучке застосування в реальному управлінському середовищі. Доведено, що включення показника ΔP та індексу А до внутрішньої управлінської звітності дозволяє забезпечити стратегічне бюджетування з урахуванням ризиків, формувати гнучку систему контролінгу та підвищити ефективність управлінського моніторингу. Загалом, розроблені моделі та інструменти дозволяють не лише оцінювати поточну фінансову стійкість підприємства, а й формувати систему превентивного управління прибутковістю, адаптовану до багатофакторного ризикового середовища, що створює методичну базу для побудови антикрихкої, стратегічно стабільної системи управління сталими бізнес-процесами.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [178, 179]:

Куксінський М. О. *Методи організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № 6. – URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11002>. (0,24 д.а.).

Куксінський М. *Побудова дереваль альтернативних рішень для оцінки втрат фінансових результатів* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № V, травень (05/97). – URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/archive/archive-of-issues-ekonomika>. (0,2 д.а.).

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні науково обґрунтовано та вирішено низку теоретичних, методичних і прикладних завдань щодо вдосконалення системи обліку та аналізу фінансових результатів підприємства як інструменту забезпечення сталості бізнес-процесів в умовах VUCA-середовища. Основні висновки, що відображають досягнення поставлених цілей, сформульовані наступним чином:

Розкрито економічну сутність фінансових результатів підприємства як багатовимірного інтеграційного об'єкта управління, що поєднує функції результативності, стабільності та відновлюваності. Ідентифікація фінансових результатів як ключового елементу забезпечення сталості бізнес-процесів дозволила обґрунтувати доцільність їх стратегічного включення до системи управлінського моделювання підприємства.

Досліджено вплив ризиків різної природи екзогенних і ендогенних на організацію обліку та методики аналізу фінансових результатів. Установлено найбільш вразливі ділянки облікового процесу, зокрема, щодо оцінювання, визнання та актуалізації облікових даних, що дало змогу визначити вектори розробки адаптивних інструментів модернізації облікової системи.

Сформульовано концептуальні положення забезпечення якості облікової інформації у VUCA-контексті, які включають комплекс критеріїв достовірності, релевантності та своєчасності. Запропоновані положення стали основою для побудови механізму формування облікових потоків, здатних підтримувати ефективне прийняття управлінських рішень за умов нестабільності та високої мінливості зовнішнього середовища.

Надано критичну оцінку існуючим підходам до побудови облікової політики підприємств, зокрема структури облікових номенклатур та процедур. Визначено обмеження їх застосування в умовах підвищеної ризикованості, що дозволило обґрунтувати потребу трансформації облікової політики з акцентом на ризик-орієнтоване управління прибутковістю.

Систематизовано технологічні аспекти організації обліково-інформаційних потоків, що забезпечують відображення фінансових результатів у цілісній логіці управлінського процесу. Побудовано структурно-логічну схему елементів сталості бізнес-процесів, яка інтегрує фінансову, інформаційну та аналітичну компоненти.

Розроблено модель документообігу з обліку фінансових результатів підприємства, що враховує ризик-індикатори, автоматизовані сигнальні механізми та варіативні маршрути документообігу залежно від виду діяльності й рівня ризику. Обґрунтовано напрями вдосконалення процедур, що сприяють підвищенню прозорості, оперативності та адаптивності облікових операцій.

Проведено аналітичну оцінку втрат фінансових результатів, викликаних впливом VUCA-факторів, із виокремленням джерел їх виникнення (внутрішніх і зовнішніх), що дало змогу локалізувати критичні точки втрати прибутковості та запропонувати компенсаторні заходи управлінського впливу.

Узагальнено підходи до формування альтернативних управлінських рішень, базованих на сценарному моделюванні шляхів відновлення прибутковості. Сформовано адаптивну антикрихку модель управління фінансовими результатами, що дозволяє підприємству зберігати стабільність в умовах змін і непередбачуваності.

Сформовано стратегічні напрями забезпечення сталості бізнес-процесів, що передбачають трансформацію облікової та аналітичної підсистем підприємства у напрямі інтеграції, цифровізації, ризик-адаптації й аналітичної проактивності, що дозволяє сформувати ефективну модель обліково-аналітичного управління в умовах турбулентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вовчик Н.Л. Інтегрована система обліку і контролю витрат в управлінні якістю продукції. Автореферат дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Львів, 2021. 40 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2021_03/Vovchik_Avtoreferat.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
2. Дейнека О. В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/74143a4f-9897-4381-9b42-719284216c4c/content> (дата звернення: 15.03.2024).
3. Мулик Т. О., Стебловський А. О. Фінансові результати підприємства : сутність та особливості відображення у звітності. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/A+5-2024_St13.pdf (дата звернення: 15.03.2024).
4. Бондар М. І., Цятковська О. В. Особливості обліку інфраструктурних активів у державних установах. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки.* 2023. № 3. С. 87–94. URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-87-94> (дата звернення: 15.03.2024).
5. Гейер Е. С. Методологія та організація взаємозв'язку бухгалтерського обліку й оподаткування прибутку підприємства: автореферат дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціальність 08.00.09. Кривий Ріг, 2015. 40 с.
6. Hnylytska L. Modeling of Forecasting Financial Statement. *Antipova T. Comprehensible Science. ICCS 2021. Lecture Notes in Networks and Systems.* 2021. Vol 315. P.144–157. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85799-8_13 (дата звернення: 15.03.2024).
7. Фірман Н. Я., Вашків О. П. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.*

2019. Вип. 5. С. 162–168. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/24.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.03.2024).

8. Stashenko J., Marchuk U. International corporations as an element of the development of the global economy. *Інтернаука. Економічні науки*. 2022. № 7. С. 27–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_7_5. (дата звернення: 15.03.2024).

9. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.15.67](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.15.67) (дата звернення: 15.03.2024).

10. Адамська І.Є. Облік і аналіз в процесі формування креації вартості підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі в Україні). Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2022

11. Железняк, Наталія Володимирівна. Облік і аналіз формування власного капіталу сільськогосподарських підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / Наталія Володимирівна Железняк. - Тернопіль : ТНЕУ, 2013. - 193 с.

12. Крупка, Ярослав Дмитрович. Облік і аналіз інвестиційної діяльності підприємств : методологія та організація [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.04 / Ярослав Дмитрович Крупка. - Тернопіль : ТАНГ, 2002. - 390 с.

13. Коршикова Р. С., Бірюк О. Г. Відображення інформації про витрати в управлінській звітності з метою оцінки економічної безпеки підприємства. *Інтернаука. Економічні науки*. 2024. №8. С. 114–122. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10202> (дата звернення: 15.03.2024).

14. Ковальова О., Іоргачова М. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. С. 74–79. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-46-16](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-16) (дата звернення: 15.03.2024).

15. Яременко Л. М., Авдалян К. В. Особливості бухгалтерського обліку фінансових результатів об'єднань підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 109–117. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3167&i=13> (дата звернення: 15.03.2024).
16. Скрипник М. І., Шайнюк І. В. Облік фінансових результатів в умовах імплементації стандартів обліку. *Інтернаука. Економічні науки*. 2020. № 17. С. 32–36. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/2020/17/6426> (дата звернення: 15.03.2024).
17. Шестерняк, Марія Михайлівна. Облік витрат та результатів спільної діяльності без створення юридичної особи [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / Марія Михайлівна Шестерняк. - Тернопіль : ТНЕУ, 2013. - 321 с.
18. Чернікова І. Б., Популях А. М. Проблемні аспекти організації обліку доходів і витрат. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 466–470. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/85.pdf (дата звернення: 15.03.2024).
19. Гапонюк М. А. Стимулювання інвестицій в корпоративні фінансові інструменти. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4 (9). С. 112–117.
20. Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 97–101. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-20> (дата звернення: 15.03.2024).
21. Пасенко Н. С. Методичні підходи до визначення фінансових результатів діяльності підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. Харків, 2017. С. 13–14. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17463/1/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення: 15.03.2024).
22. Гайдучок, Т., Вітер, С., & Гданська, Ю. (2024). УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ.

Економіка та суспільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-85> (дата звернення: 15.03.2024).

23. Масюк Ю. В., Боюн В. Ю. Управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. Економіка та держава. 2021. № 10. С. 93–96. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.93 (дата звернення: 15.03.2024).

24. Мулик Т.О., Стебловська А.О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. Агросвіт № 5. 2024 URL: file:///C:/Users/User/Downloads/A+5-2024_St13.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

25. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор», 2020. №3 (59). С. 89-94

26. Брагіна О. С., Стельмашук Д. Д. «Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами» (журнал Economic Journal Odessa Polytechnic University, № 2 (24), 2023). <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/24.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).

27. Селецька Д. О. Звітність зі сталого розвитку : становлення, зміст, актуальність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 109–117. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-109-117](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-109-117) (дата звернення: 15.03.2024).

28. Герасименко О. М. Ризик-орієнтоване управління фінансовими результатами підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. 238 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

29. Богуславська С. І., Бондар Ю. В., Фесун С. О. Теоретико-методологічні основи наукових досліджень ризик-орієнтованого стратегічного управління в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №12. С. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-1> (дата звернення: 15.03.2024).

30. Яворська Т. В., Ревак В. О., Підхомний О. М. Ризик-орієнтований підхід у системі фінансового моніторингу страхових компаній України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С. 82–93. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/6699> (дата звернення: 15.03.2024).

31. МСФЗ 15. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15. Дохід від договорів з клієнтами. [Чинний від 2025-01-27]. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

32. Томарович Т. В. Ризик-орієнтований підхід до управління фінансовими потоками банків: світова практика та досвід України. *БізнесІнформ*. 2023. № 6. С. 171–178.

33. Ярощук О. В. Проблемні аспекти розвитку вітчизняної аналітичної науки та практики. *Прикладна економіка – від теорії до практики*. Тернопіль : Вектор, 2016. 254 с.

34. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства : сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 222–228. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> (дата звернення: 15.03.2025).

35. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Т. 31, № 6. С. 136–141. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23> (дата звернення: 15.03.2024).

36. Тупкало В. М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16. С. 251–259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_29 (дата звернення: 15.03.2024).

37. Рєпіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5. С. 65–72. URL:

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf (дата звернення: 12.10.2024).

38. Куксниський М.О. Єроінтеграційний вектор обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. № 10 (2025): ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД. с. 189-194 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.189> (дата звернення: 15.05.2025).

39. Kuznik T. Risk Management in a VUCA World: Practical Guidelines Based on the Example of a Multinational Retail Group. *Managing in a VUCA World*. ResearchGate, 2016. P. 77–95. URL: https://www.researchgate.net/publication/294470187_Risk_Management_in_a_VUCA_World_Practical_Guidelines_Based_on_the_Example_of_a_Multinational_Retail_Group (дата звернення: 12.10.2024).

40. Атамас П. Й., Атамас О. П., Крамаренко Г. О. Роль бухгалтерського обліку в управлінні ризиками підприємництва. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 60–69. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2016/1/8.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

41. Курак А. І. Облік та контроль забезпечень майбутніх витрат і платежів в управлінні ризиками підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Львів, 2019. 20 с.

42. Цвігун Т. В. Поняття «ризик»: сучасний погляд. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. І. Даля*. 2011. № 3. С. 246–250. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1630/1/Cvigun.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

43. Засадний Б. А. Ризики системи бухгалтерського обліку в умовах застосування МСФЗ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14, Ч. 1. С. 111–114.

44. Кулініч Т., Шепель І., Гавриленко Н. Розвиток управлінського обліку на основі ризик орієнтованого підходу. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1.

С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.017>. (дата звернення: 12.10.2024).

45. Татаринцева Ю., Юр'єва І. Соціальна відповідальність : облік ризиків при цифровізації фінансів. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки*. 2023. № 4. С. 84–87. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.84> (дата звернення: 12.10.2024).

46. Preve L., Frias P. Accounting at risk. *Risk and Uncerntainty Management*. 2013. 3 Jun. URL: <http://lorenzo-preve.com/accounting-at-risk/> (дата звернення: 12.10.2024).

47. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Т. 2. С. 42–51. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8) (дата звернення: 12.10.2024).

48. Танасієва М. М., Никифорак І. І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 30–35. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (дата звернення: 12.10.2024).

49. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum / ed. Schwab K. Geneva, 2018. 393 p. URL: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitive-nessReport2017–2018.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

50. Тюленєва Ю. В. Механізм управління ризиками підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 19 с.

51. Дерун І. А. Ідентифікація ризиків в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Економічний часопис - XXI*. 2016. № 159 (5–6). С. 97–100.

52. Risk Management in a VUCA World: Practical Guidelines Based on the Example of a Multinational Retail Group. *Managing in a VUCA World*. ResearchGate, 2016. URL: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_5 (дата звернення: 12.10.2024).

звернення: 12.10.2024).

53. Amzuica B., Mititelu R. A New Paradigm of Management and Accounting in the VUCA World and the Impact on Tax Evasion. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2023. Vol. 17(1). P. 681–691. DOI: [10.2478/picbe-2023-0064](https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0064) (дата звернення: 12.10.2024).

54. Minciu M., Berar F. Dobrea R. New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing*. 2020. Vol. 15(2). P. 236–254. DOI: [10.2478/mmcks-2020-0015](https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0015) (дата звернення: 12.10.2024).

55. Yibing D. Yining S., Xiaoou Zh. Customer digital transformation and enterprise risk-taking: Evidence from Chinese supply chains. *China Economic Review*. 2025. Vol. 91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2025.102418> (дата звернення: 12.10.2024).

56. Дутчак І. Б., Гордієнко М. І., Коверза В. С. Порівняльний аналіз методів оцінки запасів в бухгалтерському обліку та їх вплив на фінансові результати. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-63> (дата звернення: 12.10.2024).

57. Кіндрацька Г. І., Гордієнко С. Я. Інформаційні ресурси фінансового аналізу: вплив викривленої фінансової інформації на якість його результатів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 216–226. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-216-226](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-216-226) (дата звернення: 12.10.2024).

58. Томчук В., Михайлишена А. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління виробничими запасами. *Економічний аналіз*. 2021. № 31(3). С. 198–205. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.198> (дата звернення: 12.10.2024).

59. Багрій Н. Облік фінансових результатів діяльності суб'єктів малого підприємництва та шляхи його вдосконалення. *Молодий вчений*. 2019. № 3(67). С. 413–418. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-3-67-89> (дата звернення: 12.10.2024).

60. Ліхоносова Г. С., Лазебна І. Р. Організаційні засади обліку та аудиту

фінансових результатів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 25(1). С. 144–148.

61. Ilyina A. E-governance in system interaction of public authorities. *Journal of e-Government Studies and Best Practices*. 2022. Vol. 2022. P. 1–13. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/JEGSBP/2022/314137/314137.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

62. Павелко О.В. Класифікація фінансових результатів будівельних підприємств: теоретичні аспекти. *Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу* : тези виступів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 20-21 жовт. 2017 р. Житомир, 2017. С. 122–124.

63. Пугач М., Гавриленко Н. В. Фінансові результати в умовах мінливої ринкової ситуації. *Молодь, освіта, наука 2020* : матеріали Міжвуз. студ. наук.-практ. конф. Первомайськ, 2020. С. 143–145. URI: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/6293> (дата звернення: 12.10.2024).

64. Власова Н. О., П'ятак Т. В. Фінансові результати підприємств промисловості: фактори формування : монографія. Chisinau : OmniScriptum S. R. L., 2019. 60 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/61389> (дата звернення: 12.10.2024).

65. Долішня Т., Хома С., Шумей Я. Вітчизняний та міжнародний досвід обліку запасів на малих підприємствах: порівняльна характеристика. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). С. 607–616. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-607-616](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-607-616) (дата звернення: 12.10.2024).

66. Цибулько А. О., Гевлич Л. Л. Проблеми оцінки в рамках управління виробничими запасами вітчизняних підприємств. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. № 1(12). С. 260–264.

67. Подмешальська Ю. В., Парнюк О. В. Документальне забезпечення обліку товарних запасів на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.97> (дата звернення: 12.10.2024).

68. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО 37). Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи. [Чинний від 2012-01-01]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text (дата звернення: 12.10.2024).

69. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 (МСФЗ 7). Фінансові інструменти: розкриття інформації. [Чинний від 2012-01-01]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007#Text (дата звернення: 12.10.2024).

70. Герасименко А. Оцінка стійкості промислового кредитного портфеля банку до проявів макроекономічного середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-103> (дата звернення: 12.10.2024).

71. Мардус Н. Ю., Брік С. В. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат» у фінансовому обліку та аудиті. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 148–153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/24.pdf (дата звернення: 12.10.2024).

72. Яременко Л. М., Авдалян К. В. Особливості бухгалтерського обліку фінансових результатів об'єднань підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 109–117. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3167&i=13> (дата звернення: 12.10.2024).

73. Зудова І. Ю., Стась О. Г. Сутність та значення фінансових показників в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 893–897. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/202.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

74. Тесак О. В. Облікова політика щодо контролю за наявністю й використанням виробничих запасів. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 72–75. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-13> (дата звернення: 12.10.2024).

75. Безверхий К. В. Особливості удосконалення фінансової звітності щодо відображення непрямих витрат діяльності підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*.

2014. № 3. С. 40–42.

76. Олійник С. О. Облік фінансових результатів підприємства. *Науковий огляд*. 2017. № 10(42). С. 1–6. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1347> (дата звернення: 12.10.2024).

77. Крот Ю. М., Майданюк В. В. Інформаційне забезпечення та організаційно-методична побудова процесу аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-64> (дата звернення: 12.10.2024).

78. Плаксієнко В. Я., Дацій О. І. Методика визначення фінансових результатів та відображення їх в обліку. *Облік і фінанси АПК*. 2009. № 2. С. 6–12. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/metodika-viznachennya-finansovih-rezultativ-ta-vidobrazhennya-ih-v-obliku.html> (дата звернення: 12.10.2024).

79. Фесенко В. В., Таран В. Проблеми оцінки поточних біологічних активів та відображення їх у фінансовій звітності підприємства. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. № 56(1). С. 139–147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.01.139 (дата звернення: 12.10.2024).

80. Васьковська К. О., Космачевська Е. В., Володіна О. П., Сігідова В. В. Особливості методів оцінки вибуття запасів з урахуванням специфіки діяльності як окремий елемент облікової політики підприємства. *Food Industry Economics*. 2023. № 15 (1). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.2666> (дата звернення: 12.10.2024).

81. Рета М. В. Сучасні проблеми обліку фінансових результатів діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків, 2015. № 25 (1134). С. 25–34.

82. Голуб Н. М. Вдосконалення обліку доходів відповідно до вимог міжнародних стандартів. *Вісник Київського національного торговельно-*

економічного університету. *Економічні науки*. 2015. № 2. С. 82–83.

83. Швіданенко Г. А., Теплюк М. А., Декрет І. І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті створення портфеля ресурсів підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 1001–1005. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12. (дата звернення: 12.10.2024).

84. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365) URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

85. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2024).

86. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 628 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2024).

87. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92 : <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2024).

88. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 18.10.99 № 242 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2025).

89. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20.10.99 № 246 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2024).

90. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 08.10.99 № 237 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

(дата звернення: 12.10.2024).

91. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2024).

92. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2024).

93. Наказ 27.06.2013 № 635 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

94. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.99 № 290 URL <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.10.2024).

95. Куксінський М. О. *Цифровізація облікової політики управління підприємствами: виклики та механізми* // Агросвіт. – 2025. – № 10. – С. 183–190. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.183> (дата звернення: 30.05.2025).

96. Юрчишена Л. В., Юрчишен Д. В. Концепція управління та ризик-менеджмент для прогнозування фінансових результатів підприємства. *Економіка і організація управління*. 2024. Вересень. С. 143–154. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.13> (дата звернення: 12.10.2024).

97. Кононенко Ж. А., Грибовська Ю. М., Ходаківська Л. О. Фактори зміни величини фінансових результатів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 27–32.

98. Брік С. В., Мардус О. О. Особливості організації обліку, аудиту та

аналізу доходів і витрат підприємства з метою формування його фінансового результату (прибутку). *Економіка. Бізнес-адміністрування. Право*. 2017. № 2(2). С.279–290.

99. Гавриленко О. Є. Удосконалення обліку фінансових результатів на підприємствах міського транспорту. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №(26). С. 47–52.

100. Дюкарева Х. Л. Удосконалення методики обліку фінансових результатів діяльності суб'єктів. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2007. № 2(12). С. 67–75.

101. Дзерелейко С. Інструментарій покращення фінансових результатів у системі зміцнення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, Т. 1. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-10) (дата звернення: 12.10.2024).

102. Фальченко, О., Яцина, В., & Кочетова, Т. Особливості формування фінансових результатів сільськогосподарського підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. *Економічні науки*. 2021. № 2. С. 32–36. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.32> (дата звернення: 12.10.2024).

103. Безверхий К. В. Удосконалення фінансової звітності щодо відображення інформації про фінансові інструменти кредитування торговельних підприємств. *Інтернаука. Економічні науки*. 2019. № 3 (23). С. 9–14.

104. Драченко А., Юрчишена Л. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-44> (дата звернення: 12.10.2024).

105. Голячук Н. В. Удосконалення обліку фінансових результатів діяльності лісгосподарських підприємств. *Економічні науки. Облік і фінанси*. 2019. №16. URL: <http://oblik-i-finansy.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni->

nauky-oblik-i-finan/article/view/42/38 (дата звернення: 12.10.2024).

106. Костенко Ю. О. Шляхи удосконалення обліку фінансових результатів діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 93–99.

107. Зінченко О. А. Показники і критерії якості прибутку на етапі його використання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7 (97). С. 106–114.

108. Боденчук Л., Боденчук С., Нідельчу В. Формування системи управління прибутком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25> (дата звернення: 12.10.2024).

109. Лопатовський В. Г., Красуцький Р. І. Особливості формування та використання інформації про фінансові результати діяльності господарюючого суб'єкта як результативного показника його обліку та звітності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №1. С. 142–147. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-24 (дата звернення: 12.10.2024).

110. Мицак О., Ковтун Н., Лихач О. Удосконалення механізму управління фінансовими результатами підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2019. Т. 56, № 1. С. 115–122.

111. Гудзь Н. В. Методика відображення фінансових результатів у звітності. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 31 трав.-01 черв. 2018 р. Тернопіль, 2018. С. 29–32. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/29521> (дата звернення: 12.10.2024).

112. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1. С. 120–128. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14> (дата звернення: 12.10.2024).

113. Назаренко О. В., Лукаш Р. В. Фінансові результати: сутність та особливості організації бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 19–25.

114. Вакульчик О. М., Протасова Є. В., Нечаєва А. А. Фінансовий результат підприємства: економічна сутність, особливості визначення та аналізу. *Бізнес-новігатор*. 2019. Вип. 1 (50). С. 162–168.

115. Олійничук О. І. Витрати, доходи та прибуток у системах обліку й аналізу лісогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Тернопіль, 2011. 20 с. URL: <http://hdl.handle.net/316497/773> (дата звернення: 12.10.2024).

116. Бруханський Р. Ф. Ідентифікація параметрів обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука та освіта Поділля*: зб. наук. пр. міжнар. наук.-практ. конф. м. Кам'янець-Подільський, 14-16 берез. 2017 р. Тернопіль, 2017. Ч. 2. С. 109–111.

117. Кучеркова С. О. Облік фінансових результатів у сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2008. 21 с.

118. Назаркевич Д. В., Стригуль Л. С. Дослідження поняття та класифікація фінансових результатів підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 4-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 31 берез. 2021 р. Полтава, 2021. Ч. 1. С. 183–184. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/53013> (дата звернення: 12.10.2024).

119. Іванчук Н. В. Фінансова звітність як джерело інформації для аналізу фінансового стану підприємства. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Економіка*. 2020. № 18 (46). С. 57–61.

120. Гавриленко О. Є. Облік і внутрішній контроль фінансових результатів на підприємствах міського транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Одеса, 2019. 21 с.

121. Ксьонжик І. В. Особливості обліку фінансових результатів на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4(20). С. 149–151.

122. Шелест О. Л., Завадська О. О. Посилення ролі фінансового контролю в процесі складання кошторису бюджетної установи. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_41 (дата звернення: 12.10.2024).

123. Облікові номенклатури як об'єкти організації облікового процесу. URL: <https://economics.studio/osnovyi-buhgalterskogo-ucheta/oblikovi-nomenklaturi-yak-obekti-organizatsiji-75835.html> (дата звернення: 12.10.2024).

124. Мулик Т. О. Томчук О. Ф., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4 (44). С.144–154.

125. Пеняк Ю., Гороховацька Н. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 97–101.

126. Репчонок А. Ю., Савченко М. В., Кулявець В. Г. Методичний підхід до оцінки якості фінансових результатів промислового підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations : the 3th International scientific and practical conference, December 14-16, 2022. Osaka, Japan, 2022*. Р. 702–706.

127. Собченко Т. С., Гнесь О. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами суб'єктів малого підприємництва. *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 1054–1059.

128. Онищенко В. Облік фінансових результатів підприємства. *Головбух*. 2024. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7834-oblk-fnansovih-rezultati-pdprimstva#anc> (дата звернення: 12.10.2024).

129. Пасенко Н. С. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 7. С. 854–859. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/172.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

130. Степаненко О. І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. 2022. Вип 41. С.112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-21> (дата звернення: 12.10.2024).

131. Циліурик Г. І. Посилення внутрішньогосподарського контролю операцій з обліку доходів. *Науковий вісник Інституту аграрної економіки*. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_apk/2009_2/16_Tsil.pdf (дата звернення: 12.10.2024).

132. Шипіна С. Б. Фінансові результати як об'єкт внутрішнього контролю. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1(22). С. 400–408.

133. Tomchuk O., Mulyk T. Accounting and analytical security assessment of economic safety of agricultural enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. С. 69–81.

134. Червінська С. Л. Особливості визначення фінансових результатів діяльності аграрних підприємств. *Облік і фінанси АПК*. 2015. № 6. С. 107–110.

135. Тредіт А. Є., Ковальова О. В. Особливості обліку фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип.7. С. 984–991.

136. Романів Є. М., Хом'як Р. Л., Мороз А. С., Корягін М. В. Контроль і ревізія: навч. посіб. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. 320 с.

137. Полятикіна Л. І., Новикова С. В. Облік і аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(2). С. 170–173.

138. Онищенко О. В., Костогриз А. В. Облік фінансового результату діяльності підприємства та шляхи його вдосконалення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 714–717.

139. Талеб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / пер. з англ. Миколи Климчука. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.

140. Financial control, analysis and audit as tools of an effective management system: state, problems, prospects: collective monograph / Zdyrko N. G. et al. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. 291 p.

141. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74> (дата звернення: 12.10.2024).

142. Загородна О. М., Серединська В. М. Формування механізму діагностики фінансового стану підприємства. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 31 трав.-01 черв. 2018 р. Тернопіль, 2018. С. 233–235. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/29613> (дата звернення: 12.10.2024).

143. Мардус Н. Ю., Шкарлат А. О. Теоретичні і методичні підходи до визначення прибутку підприємства в обліку та аудиті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 966–970.

144. Волохова І. С., Логвіновська С. І. Оподаткування прибутку підприємств в Україні: результати регулюючого впливу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 94–101. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5551> (дата звернення: 12.10.2024).

145. Гарасим П. М., Бруханський Р. Ф., Хомин П. Я. Наскрізнні блоки кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку: навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2003. 368 с.

146. Лишиленко О. В. Бухгалтерський фінансовий облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 524 с.

147. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232> (дата звернення: 12.10.2024).

148. Лупенко Ю., Лупенко А. Фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств в довоєнний і воєнний період. *Облік і фінанси*. 2024. № 1. С. 28–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2024_1_6

(дата звернення: 12.10.2024).

149. Оседач А. П. Облік і аудит фінансових результатів діяльності підприємства та оцінка його економічного потенціалу : автореф. кваліфікаційної роботи : 071 «Облік і оподаткування». Чернігів, 2021. 19 с.

150. Білик М. Д., Білик Т. О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування : монографія. Київ : КНУТД, 2012. 280 с.

151. Особливості складання звітності підприємств в умовах цифрової економіки / Співак С. М. та ін. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 91, № 6. С. 87–94.

152. Бражник Л., Аранчій Д., Чоп В. Фінансові ресурси підприємства : управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5(05). С. 115–120. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-18> (дата звернення: 12.10.2024).

153. Дорогань В. К., Томілін О. О., Гаврилова О. А. Основи фінансової діяльності підприємства : підручник. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2008. 259 с.

154. Куксінський М. О. *Єроінтеграційний вектор обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства* // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 10. – С. 189–194. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.189>. (дата звернення 30.05.2025).

155. Бутинець Ф. Ф., Малюга Н. М., Петренко Н. І. Аудит: стан та тенденції розвитку в Україні та світі: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2004. 564 с.

156. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 2(07). С. 66–69.

157. Талах Т., Голячук Н. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12> (дата звернення: 12.04.2025).

158. Дзямучич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки.

Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. №36(4). С. 26–33.

159. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. №2. С. 95–100.

160. Бунда О. М., Матюха М. М. Digitalization of the accounting system of the enterprise. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 6. С. 133–142. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.14>

161. Маначинська Ю. Цифровізація бухгалтерського обліку в контексті відбудови економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. № 1(93). С. 22–42. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.02> (дата звернення: 12.10.2024).

162. Шматковська Т., Мостовенко Н. Цифровізація обліку в системі драйверів та детермінантів розвитку бізнес-процесів в управлінні та інвестуванні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 98–102. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-16> (дата звернення: 12.04.2025).

163. Кирилюк Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямулич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. *Вісник Черкаського національного університету. Економічні науки*. 2023. № 27(1-2). С. 98–104.

164. Павелко О., Лось З., Дорошенко О. Цифровізація обліку електронних трансакцій : теоретико-практичні аспекти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 220–226. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-36> (дата звернення: 12.10.2024).

165. Кирилюк Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямулич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. *Вісник Черкаського національного університету. Економічні науки*. 2023. № 27(1-2). С. 98–104.

166. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: поняття, витоки та актуальний дискурс. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в*

умовах глобалізації. 2020. Вип. 3-4. С. 7–20.

167. Брязкало М., Юрченко О. Інституційні чинники цифрової трансформації економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 67–72.

168. Жиглей І. В., Лайчук С. М., Поліщук І. Р. Використання інформаційних технологій у бухгалтерському обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 95–102. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-95-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-95-102) (дата звернення: 12.10.2024).

169. Томілін О. О., Лесюк А. С. Сутність та оцінка фінансового стану підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 561–566. URL : <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1511>. (дата звернення: 12.10.2024).

170. Білоус О. С., Кундеус О. М. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1189.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

171. Digitalization of accounting in the context of social responsibility of business. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 4. С. 43–50. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-43-50>.

172. Головчак Ю. В., Головчак Г. В., Писарчук О. В. Цифровізація бухгалтерського обліку: переваги та виклики в епоху цифрових технологій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 11. С. 38–42.

173. Лагодієнко Н. В., Саркова А. М., Просолов О. О. Вплив цифровізації на бухгалтерський облік : тренди та виклики. *Modern Economics*. 2023. № 42. С. 70–77. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-10) (дата звернення: 12.10.2024).

174. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Цифровізація обліку: вимоги сьогодення. *Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації* : зб. тез доповідей II міжн. наук. конф., м. Рига, 22-23 верес. 2023 р. Рига, 2023. С. 53–56. URI <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9606> (дата звернення:

12.10.2024).

175. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107 (дата звернення: 12.10.2024).

176. Kuz V. Accounting in the development of the digital economy. *Back to the Future. Social – economic Challenges and Perspectives* : International Symposium Experience. Knowledge. Contemporary Challenges, May 27th - 28th, 2021. P. 753–759. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1884/Kuz.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 12.10.2024).

177. Potryvaieva N., Kozachenko L., Nedbailo I., Nesterchuk I. Digitization of accounting в management of business processes of enterprises of agro-industrial complex. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2023. № 26 (1). P. 79–88. URL: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-8](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-8) (дата звернення: 12.10.2024).

178. Куксінський М. О. *Методи організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № 6. – URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11002>. (дата звернення 30.05.2025).

179. Куксінський М. *Побудова дереваль альтернативних рішень для оцінки втрат фінансових результатів* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № V, травень (05/97). – URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/archive/archive-of-issues-ekonomika>. (дата звернення 30.05.2025).

180. SMIDA : офіц. сайт. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2024).

181 Гринчишин Я. Вдосконалення прцесу бюджетування підприємств в умовах невизначенності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6> (дата звернення: 12.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність будівельних підприємства ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТРЕСТ ЖИТЛОБУД - 1" Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	356	253	
первісна вартість	1001	845	1059	
накопичена амортизація	1002	489	806	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6674	6674	
Основні засоби:	1010	121727	151812	
первісна вартість	1011	166230	219406	
знос	1012	44503	67594	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4387	3218	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	142385	171518	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1098186	1892122	
Виробничі запаси	1101	52294	106437	
Незавершене виробництво	1102	1041196	1741261	
Готова продукція	1103	0	23570	
Товари	1104	4696	20854	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестрахування	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181728	232760	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	44415	57746	
з бюджетом	1135	46606	23727	

з бюджетом	1135	46606	23727	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26375	237837	
Поточні фінансові інвестиції	1160	85500	85500	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11413	1891	
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	11413	1891	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	71333	186943	
Усього за розділом II	1195	1565556	2718526	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	1707941	2890044	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5384	5438	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	0	
Додатковий капітал	1410	0	800156	
Емісійний дохід	1411	0	800156	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	808	808	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27426	52619	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	()
Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	33618	859021	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	12824	57814	

Інші довгострокові зобов'язання	1515	728355	406807	
Довгострокові забезпечення	1520	17722	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	758901	464621	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	100000	100000	
за товари, роботи, послуги	1615	106124	103071	
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	
за розрахунками зі страхування	1625	1724	2294	
за розрахунками з оплати праці	1630	8479	14706	
за одержаними авансами	1635	577318	1214050	
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	12356	30654	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	109421	101627	
Усього за розділом III	1695	915422	1566402	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	1707941	2890044	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	0	0	0
первісна вартість	1011	1	1	0
знос	1012	1	1	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	326	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0		0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	326	0	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	0	0	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	419	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				

з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	215716	107991	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	247703	482499	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1181	25	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	1181	25	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	464608	590974	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	464934	590974	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100100	300100	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11147	7071	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	111247	307171	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	85500	85500	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	85500	85500	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	7258	2095	0
за розрахунками з бюджетом	1620	512	118	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	118	0
за розрахунками зі страхування	1625	2	1	0
за розрахунками з оплати праці	1630	4	4	0
за одержаними авансами	1635	221624	67217	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	38787	128868	0
Усього за розділом III	1695	268187	198303	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	464934	590974	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	64	167	0
первісна вартість	1001	298	447	0
накопичена амортизація	1002	234	280	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6674	6674	0
Основні засоби:	1010	50417	56454	0
первісна вартість	1011	76486	87141	0
знос	1012	26069	30687	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3661	2798	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	64016	66341	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	319368	484292	0
Виробничі запаси	1101	15519	23910	0
Незавершене виробництво	1102	298143	457049	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	5706	3333	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82260	122964	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20313	37969	0
з бюджетом	1135	17064	33484	0

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	239396	340522	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	15360	107484	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4270	17453	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	4270	17453	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	698031	1144168	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	762047	1210509	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5384	5384	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	808	808	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4942	12965	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	11134	19157	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1000	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	424680	808790	0
Довгострокові забезпечення	1520	56379	13333	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	482059	822123	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	13110	12517	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	46631	0
за товари, роботи, послуги	1615	47149	49584	0
за розрахунками з бюджетом	1620	355	1282	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	284	946	0
за розрахунками зі страхування	1625	534	1979	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1898	4910	0
за одержаними авансами	1635	42722	51317	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	3269	6136	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	159817	194873	0
Усього за розділом III	1695	268854	369229	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	762047	1210509	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	64	0
первісна вартість	1001	0	298	0
накопичена амортизація	1002	0	234	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6678	6674	0
Основні засоби:	1010	39567	50417	0
первісна вартість	1011	62616	76486	0
знос	1012	23049	26069	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	262	3200	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4290	3661	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	181	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	50797	64197	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	233983	318674	0
Виробничі запаси	1101	10587	15519	0
Незавершене виробництво	1102	217252	297449	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	6144	5706	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	233	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	95268	82817	0

з бюджетом	1135	96	17064	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14077	239396	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	46141	15360	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2095	4270	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	2095	4270	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	2453	0
Усього за розділом II	1195	405448	700347	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	456245	764544	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5384	5384	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	3287	3939	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3686	6390	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	12357	15713	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	18000	1000	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	73772	423292	0
Довгострокові забезпечення	1520	36369	56379	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	128141	480671	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	24460	13110	0
Векселі видані	1605	494	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	68206	47149	0
за розрахунками з бюджетом	1620	230	355	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	284	0
за розрахунками зі страхування	1625	654	534	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1972	1898	0
за одержаними авансами	1635	68365	42722	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	614	2575	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	150752	159817	0
Усього за розділом III	1695	315747	268160	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	456245	764544	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	0	0
- накопичена амортизація	012	(0)	(0)
Незавершене будівництво	020	6740	6683
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	34578	33814
- первісна вартість	031	51879	54201
- знос	032	(17301)	(20387)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	262	262
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	1951	3762
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	161	7
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	43692	44528
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	9853	8531
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	205318	199767
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	8933	7087
Векселі одержані	150	0	233
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	65443	88136
- первісна вартість	161	66736	89429

Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	161	7
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	43692	44528
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	9853	8531
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	205318	199767
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	8933	7087
Векселі одержані	150	0	233
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	65443	88136
- первісна вартість	161	66736	89429
- резерв сумнівних боргів	162	(1293)	(1293)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	149	305
- за виданими авансами	180	21929	22454
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	10722	4812
Поточні фінансові інвестиції	220	20185	71808
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	916	2189
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
Усього за розділом II	260	343448	405322
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	387140	449850

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	5384	5384
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	3245	3287
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	3426	1737
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	12055	10408
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	187	614
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	
Усього за розділом II	430	187	614
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	28460	18789
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	145815	145566
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	174275	164355
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	11892	42861
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	1949	560
Векселі видані	520	7955	1831
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	37776	74861
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	107476	123216
- з бюджетом	550	294	60

- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	569	235
- з оплати праці	580	1415	1193
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	31297	29656
Усього за розділом IV	620	200623	274473
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	387140	449850

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» (м. Київ)
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	46	32	
первісна вартість	1001	75	75	
накопичена амортизація	1002	29	43	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	54	54	
Основні засоби:	1010	21727	20662	
первісна вартість	1011	38437	40152	
знос	1012	16710	19490	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	21832	20753	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	500066	595603	
Виробничі запаси	1101	11523	25104	
Незавершене виробництво	1102	316657	359550	
Готова продукція	1103	171873	210949	
Товари	1104	13		
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1987	4067	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			

з бюджетом	1135	5396		
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7539	42549	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1730	-891	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	1730	-891	
Витрати майбутніх періодів	1170	543	248	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	78921	104371	
Усього за розділом II	1195	596182	745947	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	618014	766700	
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500	1500	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41893	67968	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	43393	69468	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			

Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	47016	31560	
за розрахунками з бюджетом	1620	1222	2220	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	898	1588	
за розрахунками зі страхування	1625	318	349	
за розрахунками з оплати праці	1630	1365	1458	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	524700	661645	
Усього за розділом III	1695	574621	697232	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	618014	766700	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	60	46	0
первісна вартість	1001	74	75	0
накопичена амортизація	1002	14	29	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	54	54	0
Основні засоби:	1010	23652	21727	0
первісна вартість	1011	37574	38437	0
знос	1012	13922	16710	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	23771	21832	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	373839	500066	0
Виробничі запаси	1101	6446	11523	0
Незавершене виробництво	1102	226668	316657	0
Готова продукція	1103	140725	171873	0
Товари	1104	0	13	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	677	1987	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	1557	5396	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11449	7539	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1230	1730	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	1230	1730	0
Витрати майбутніх періодів	1170	299	543	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	65348	78921	0
Усього за розділом II	1195	454399	596182	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	478170	618014	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500	1500	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17260	41893	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	18760	43393	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	53866	47016	0

за розрахунками з бюджетом	1620	1421	1222	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1402	898	0
за розрахунками зі страхування	1625	7	318	0
за розрахунками з оплати праці	1630	13	1365	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	404103	524700	0
Усього за розділом III	1695	459410	574621	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	478170	618014	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	5	60	0
первісна вартість	1001	6	74	0
накопичена амортизація	1002	1	14	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9242	54	0
Основні засоби:	1010	19113	23652	0
первісна вартість	1011	31024	37574	0
знос	1012	11911	13922	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	28365	23771	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	234673	373839	0
Виробничі запаси	1101	12086	6446	0
Незавершене виробництво	1102	128961	226668	0
Готова продукція	1103	93626	140725	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1442	677	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	46	1557	0

з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16716	11449	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3645	1230	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	3645	1230	0
Витрати майбутніх періодів	1170	314	299	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	46576	65348	0
Усього за розділом II	1195	303412	454399	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	331777	478170	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500	1500	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5639	17260	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	7139	18760	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0

Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	42641	53866	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1028	1421	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	647	1402	0
за розрахунками зі страхування	1625	7	7	0
за розрахунками з оплати праці	1630	91	13	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	280871	404103	0
Усього за розділом III	1695	324638	459410	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	331777	478170	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	5	5	0
первісна вартість	1001	6	6	0
накопичена амортизація	1002	1	1	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5250	9242	0
Основні засоби:	1010	10316	19113	0
первісна вартість	1011	21260	31024	0
знос	1012	10944	11911	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	15576	28365	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	99698	234673	0
Виробничі запаси	1101	4650	12086	0
Незавершене виробництво	1102	69541	128961	0
Готова продукція	1103	25507	93626	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1321	1442	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	143	46	0

з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2199	16716	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	891	3645	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	891	3645	0
Витрати майбутніх періодів	1170	318	314	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	19068	46576	0
Усього за розділом II	1195	123638	303412	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	139214	331777	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500	1500	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1300	5639	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2800	7139	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0

Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	-20	0	0
Благодійна допомога	1526	-20	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	-20	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	19305	42641	0
за розрахунками з бюджетом	1620	465	1028	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	647	0
за розрахунками зі страхування	1625	541	7	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1075	91	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	115048	280871	0
Усього за розділом III	1695	136434	324638	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	139214	331777	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	5	0
первісна вартість	1001	0	6	0
накопичена амортизація	1002	0	1	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1710	5250	0
Основні засоби:	1010	7867	10316	0
первісна вартість	1011	17451	21260	0
знос	1012	9584	10944	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	9582	15576	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5603	99698	0
Виробничі запаси	1101	3969	4650	0
Незавершене виробництво	1102	1634	69541	0
Готова продукція	1103	0	25507	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10938	1321	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	0	143	0

з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	2219	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	332	891	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	332	891	0
Витрати майбутніх періодів	1170	621	318	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	827	19068	0
Усього за розділом II	1195	18336	123658	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	27918	139234	0

Типова схема маршрутизації первинних документів в обліковій системі підприємства

У даному документі представлено типову схему маршрутизації первинних документів (накладні, акти виконаних робіт, рахунки-фактури) з урахуванням застосування цифрового підпису. Мета розробки – забезпечення прозорості, верифікованості та оперативності облікових процесів на підприємствах будівельної галузі.

1. Категорії первинних документів

- Накладні на отримання матеріалів
- Акти виконаних будівельно-монтажних робіт (АВБМР)
- Рахунки-фактури на оплату поставальникам
- Додаткові документи: податкові накладні, довіреності, супровідні

листи

2. Етапи маршрутизації документа

1. Створення первинного документа (відділ постачання, виконроб, бухгалтерія): формування електронної форми документа в ERP-системі або отримання від контрагента.

2. Завантаження сканкопії або PDF-версії документа в систему документообігу.

3. Автоматичне присвоєння унікального реєстраційного номера та дати документа в системі.

4. Накладення електронного цифрового підпису (ЕЦП) відповідальною особою (керівник відділу, головний бухгалтер).

5. Перевірка достовірності та відповідності (внутрішній аудит, бухгалтерський контроль).

6. Передача документа до центральної бухгалтерії для реєстрації в обліковому модулі ERP.

7. Архівування затвердженого документа в електронному архіві із зазначенням рівнів доступу.

3. Учасники маршрутизації та зони відповідальності

- Відділ постачання: ініціація процесу, подання накладних
- Виконроб або інженер: підтвердження фактів виконаних робіт
- Бухгалтер: перевірка відповідності, облік витрат
- Відділ внутрішнього контролю: аудит документів
- Головний бухгалтер: фінальне затвердження та накладення ЕЦП

4. Вимоги до цифрового підпису

Для кожного документа, що надходить до системи, передбачено обов'язкове накладення ЕЦП відповідальної особи. Це забезпечує юридичну значущість документів, а також фіксацію змін. Система зберігає дату, час та ідентифікатор підписанта.

**Чек-лист перевірки повноти й верифікованості первинних документів
перед архівуванням в ERP-системі**

1. Загальні реквізити документа
 - ✓ Наявність дати складання документа
 - ✓ Повна назва підприємства/контрагента
 - ✓ Унікальний номер документа
 - ✓ Підписи уповноважених осіб (у паперовій або цифровій формі)
 - ✓ Електронний цифровий підпис (за наявності)
2. Змістова перевірка
 - ✓ Вказано повний перелік товарів/послуг
 - ✓ Узгоджені кількісні та вартісні показники
 - ✓ Відповідність найменувань продукції специфікаціям договору
 - ✓ Вказано одиниці виміру
 - ✓ Вказано загальну суму з ПДВ (за потреби)
3. Верифікація даних
 - ✓ Звірено з відповідним замовленням/договором
 - ✓ Перевірено відповідність даних у системі ERP
 - ✓ Підтверджено факт поставки (за наявності — з акта приймання)
 - ✓ Відсутність розбіжностей між паперовим і електронним варіантом
 - ✓ Задokumentовано всі коригування або уточнення
4. Архівування та доступ
 - ✓ Документ збережено у відповідному форматі (PDF, XML тощо)
 - ✓ Архівовано у правильному розділі системи ERP
 - ✓ Надано права доступу відповідним працівникам
 - ✓ Дата архівації зафіксована системою
 - Присвоєно мітку 'Перевірено' відповідальною особою

Інструкція з верифікації облікової інформації

Інструкція розроблена для забезпечення системної верифікації облікової інформації в ERP-середовищі та підвищення достовірності даних, що використовуються для управлінського, фінансового та податкового аналізу.

1. Мета та завдання верифікації

- Забезпечення відповідності облікових даних первинним документам
- Виявлення та усунення розбіжностей між обліковими підсистемами
- Підвищення довіри до фінансової звітності підприємства
- Попередження управлінських рішень на основі недостовірних даних

2. Шкала допустимих відхилень

Встановлюється допустимий рівень відхилень у звірці даних між первинними документами та обліковими регістрами:

- До 1% — допустиме відхилення для товарно-матеріальних цінностей
- До 0,5% — допустиме відхилення для нарахунків по заробітній платі
- 0% — для податкових зобов'язань і контрагентських зобов'язань

3. Алгоритм щомісячного контролю

1. Формування звітів про облік витрат, доходів та залишків на складах.
2. Порівняння даних з первинними документами (накладні, рахунки, акти).
3. Верифікація розбіжностей з відображенням причин у супровідному звіті.
4. Коригування записів у відповідних регістрах ERP-системи.
5. Підтвердження актуалізації даних головним бухгалтером.

4. Чек-лист для внутрішнього аудитора

- ✓ Чи всі дані у звітності підтверджено первинними документами?
- ✓ Чи не перевищено граничні відхилення в показниках?
- ✓ Чи зафіксовано результат верифікації у системі?
- ✓ Чи погоджено всі зміни з відповідальними підрозділами?

- ✓ Чи збережено цифровий слід змін (лог-файли, коментарі)?

5. Регламент подання результатів верифікації

Результати щомісячної верифікації подаються до служби внутрішнього аудиту та фінансового директора у вигляді підсумкового звіту до 10 числа кожного місяця. Звіт повинен містити:

- Таблицю виявлених розбіжностей
- Опис прийнятих рішень і виконаних коригувань
- Пропозиції щодо усунення системних проблем

Матриця ризиків для будівельних підприємств
у контексті обліково-аналітичної діяльності

Тип ризику	Імовірність виникнення	Можливий збиток	Механізми реагування	Відповідальні підрозділи
Ціновий ризик	Висока	Зростання собівартості будівництва до 15%	Фіксація цін у контрактах, створення цінових резервів	Відділ постачання, бухгалтерія
Кадровий ризик	Середня	Зниження продуктивності праці на 20%	Підвищення зарплати, навчання персоналу	HR-відділ, виробничий відділ
Технологічний ризик	Середня	Простій техніки та зупинка процесів	Ремонтна база, резервне обладнання	Технічний відділ
Фінансовий ризик	Висока	Недостатність обігових коштів	Фінансове планування, диверсифікація джерел фінансування	Фінансовий відділ
Регуляторний ризик	Низька	Витрати на адаптацію до нових норм	Моніторинг змін, юридичний супровід	Юридичний відділ

Матриця ризик-профілю облікових статей
для аналізованих будівельних підприємств на прикладі
ПрАТ «БК «Укренергобуд»

ПрАТ «БК «Укренергобуд»

Облікова стаття	Основні джерела ризику	Імовірність ризику	Фінансові наслідки	Загальний рівень ризику	Заходи реагування
Дебіторська заборгованість	Неплатоспроможність контрагентів	Висока (>60%)	Високі	Критичний	Резервування сумнівних боргів, кредитний контроль
Запаси	Знецінення, псування, нестача	Середня (30–60%)	Середні	Помірний	Регулярна інвентаризація, страхування
Основні засоби	Зношування, пошкодження, недооцінка	Низька (<30%)	Середні	Помірний	Переоцінка, амортизаційна політика
Грошові кошти	Крадіжки, шахрайство, валютні коливання	Середня (30–60%)	Високі	Суттєвий	Контроль доступу, диверсифікація валют
Доходи	Зниження попиту, форс-мажор	Висока (>60%)	Високі	Критичний	Сценарне планування, резервування
Фінансові зобов'язання	Коливання ставок, валютний ризик	Середня (30–60%)	Середні	Помірний	Хеджування, укладання фіксованих контрактів

Аналіз KPI для будівельних підприємств як елемент антикрихкої стратегії

KPI-показник	Мета оцінювання	Метод аналітичного відстеження	Сигнали ризику / порушень	Антикрихка реакція (управлінське рішення)
Рентабельність будівельного контракту (Contract Profitability Ratio)	Оцінити дохідність окремих проєктів	Порівняльний аналіз фактичної маржі з плановою	Систематичне зниження маржі за декількома контрактами	Перегляд кошторисів, додаткове резервування непередбачуваних витрат
Коефіцієнт виконання графіка (Schedule Adherence)	Контролювати дотримання термінів будівництва	Динаміка відхилень за планом-графіком виконання робіт	Регулярне відставання від графіка	Залучення додаткових ресурсів, перегляд логістичних рішень
Коефіцієнт продуктивності праці (Labor Productivity Ratio)	Оцінити ефективність використання трудових ресурсів	Порівняння обсягів виконаних робіт до витраченого часу/люд-годин	Падіння показника в окремих бригадах чи ділянках	Проведення цільового навчання, заміна неефективного персоналу
Рівень дебіторської заборгованості	Забезпечити грошовий потік	Моніторинг днів непогашеної заборгованості (DSO)	Зростання DSO понад норматив	Ужиття заходів кредитного контролю, зміна умов договорів
Коефіцієнт використання техніки	Оптимізувати експлуатацію основних засобів	Відстеження простоїв та нерівномірного завантаження	Збільшення часу простою	Перерозподіл техніки, аналіз потреб та модернізація парку

Вихідні дані для проведення сценарного моделювання

Назва підприємства	Виручка (R ₀), тис. грн	Витрати (C ₀), тис. грн	Чистий прибуток (P ₀), тис. грн	g – приріст виручки	δ – приріст витрат
ПрАТ «БК «Укренергобуд»	3136.0	2723.0	413.0	+5% / +8% / -2%	+5% / +3% / +8%
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	29355.0	26300.0	3055.0	+4% / +7% / -3%	+4% / +2% / +7%
ТОВ «Спецбудмонтаж»	18520.0	16800.0	1720.0	+6% / +9% / -1%	+6% / +3% / +9%
ПрАТ «Міськбудпроект»	12700.0	11550.0	1150.0	+5% / +7% / -2%	+5% / +3% / +7%
ТОВ «Інфрабудінвест»	14300.0	13120.0	1180.0	+5% / +8% / -2%	+5% / +3% / +8%

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Куксінський М. О. *Методи організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № 6. – URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11002>. (0,24 д.а.).
2. Куксінський М. *Побудова дереваль альтернативних рішень для оцінки втрат фінансових результатів* // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2025. – № V, травень (05/97). – URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/archive/archive-of-issues-ekonomika>. (0,2 д.а.).
3. Куксінський М. О. *Єроінтеграційний вектор обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства* // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 10. – С. 189–194. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.189>. (0,24 д.а.).
4. Куксінський М. О. *Цифровізація облікової політики управління підприємствами: виклики та механізми* // Агросвіт. – 2025. – № 10. – С. 183–190. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.183>. (0,32 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Куксінський М. *Фінансові результати у системі облікової політики підприємства: виклики та перспективи*. 1st International Scientific and Practical Conference «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact» May 12-14, 2025. Antwerp, Belgium <https://www.eoss-conf.com/en/archive/innovations-in-science-from-theoretical-foundations-to-practical-impact-12-05-25/> (0,2 д.а.) (форма участі – дистанційна).
2. Чабанюк О., Куксінський М. *Діджиталізація обліково-*

інформаційних потоків про фінансові результати. Riga, the Republic of Latvia September 22–23, 2023 с. 57-61 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-12> (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: проаналізовано особливості цифрової трансформації інформаційних потоків, що стосуються фінансових результатів підприємства, запропоновано інструменти автоматизації облікових процесів). (форма участі – дистанційна).

3. Чабанюк О. Куксінський М. *Експертне опитування щодо впливу невизначеності на облікову інформацію в управлінні фінансовими результатами підприємства* [Електронний ресурс] / Чабанюк Ольга, Куксінський Максим // Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 жовт. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: І. Репіна (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текстові дані. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 246–248. – Назва з титул. екрану. URI <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39423> (0,24 д.а., особисто автору – 0,12 д.а.: проведено експертне опитування серед практиків для визначення чинників впливу невизначеності на якість облікової інформації, зроблено висновки щодо підвищення її надійності у прийнятті управлінських рішень). (форма участі – дистанційна).

4. Чабанюк О., Куксінський М. *Проблеми якості облікової інформації про фінансові результати підприємства в умовах VUCA.* V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки. Харків, 21 вересня 2022 р. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/programa_2022_011022.pdf (0,3 д.а., особисто автору – 0,15 д.а.: висвітлено концептуальні аспекти якості облікової інформації в нестабільному середовищі, запропоновано підходи до адаптації облікових систем для зниження ризиків управління фінансовими результатами). (форма участі – дистанційна).

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана

д.е.н., проф.  Лариса АНТОНЮК

«02» _____ 2025 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана

д.е.н., проф.  Анатолій КОЛОТ

«05» _____ 2025 р.

Довідка

про впровадження результатів наукових досліджень
дисертаційної роботи Куксінського Максима Олександровича
на тему: «Облік і аналіз фінансових результатів у забезпеченні сталості
бізнес-процесів підприємства» в навчальний процес Київського
національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Результати дисертаційного дослідження Куксінського Максима Олександровича на тему: «Облік і аналіз фінансових результатів у забезпеченні сталості бізнес-процесів підприємства» використано в навчальному процесі кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана при підготовці та викладанні навчальних дисциплін на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти: «Облікова політика підприємства» та «Звітність підприємств».

Модель ризик-орієнтованої облікової політики, яка поєднує адаптивні облікові реєстри, ризик-профілі статей фінансової звітності, превентивні контрольні механізми та принцип динамічного оновлення облікових процедур у відповідь на зміну умов, що дозволило формувати підхід до гнучкого реагування облікової системи на зміну ризикового профілю підприємства, було використано при підготовці лекційних матеріалів з навчальних дисциплін «Облікова політика підприємства» та «Звітність підприємств».

Декан факультету обліку та
податкового менеджменту,
доктор економічних наук, професор



Микола БОНДАР

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Юридичній особі
"ПРОВІДНІ БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ" присвоєно код ЄДРПОУ 41965359

АКТ *N 12-05*

впровадження матеріалів дисертаційної роботи на тему
«ОБЛІК І АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА» Куксінського Максима
Олександровича в ТОВ «Провідні будівельні технології»

Результати дисертаційного дослідження аспіранта Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Куксінського Максима Олександровича на тему: «ОБЛІК І АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 – Облік і оподаткування, використовуються в роботі на підприємстві ТОВ «Провідні будівельні технології».

Розроблені автором:

- підходи до аналітичної оцінки втрат фінансових результатів підприємства в умовах VUCA через призму неефективності операційної діяльності, помилкових управлінських рішень і фінансових стратегій, що дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між неефективністю операційної діяльності, помилками в управлінських рішеннях та невідповідністю фінансових стратегій сучасним умовам середовища;
- методика пошуку альтернативних управлінських рішень щодо відновлення джерел фінансових результатів підприємства, яка базується на сценарному аналізі та дозволяє побудувати карту управлінських стратегій залежно від глибини втрат і можливостей адаптації запроваджені у роботу підприємства.

Директор



Олександр БОРОДАЙ

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «НАДИХАЙ»
NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION "INSPIRE"
61003, Україна, Харківська обл., місто Харків,
Майдан Конституції, будинок, 1, офіс, 2508

АКТ № 81

від 21.05.2025 р.

про впровадження матеріалів дисертаційного дослідження на тему
«ОБЛІК І АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»
КУКСІНСЬКОГО МАКСИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА
в роботу ГО «НаДихай»

Результати дисертаційного дослідження здобувача Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Куксінського Максима Олександровича на тему: «ОБЛІК І АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 – Облік і оподаткування, використовуються в роботі ГО «НаДихай» при роботі з територіальними громадами.

Запропоновані та уточнені автором концептуальні положення забезпечення якості облікової інформації в умовах VUCA шляхом деталізації типології ризиків, що впливають на обліковий процес, зокрема: ризики оцінювання, визнання, переключення, затримки інформації та втрати її релевантності.

Голова



Олена УГОДНІКОВА