

Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет

Кваліфікаційна праця на правах рукопису

АНІЧКІН ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 336(477):004.8:062.5

ДИСЕРТАЦІЯ

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ
ДО УМОВ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА
НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗВІТНОСТІ

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ В.О. Анічкін

Науковий керівник:

Литвинов Анатолій Іванович, доктор економічних наук, професор

Харків — 2026

АНОТАЦІЯ

Анічкін В.О. Адаптація управління фінансами до умов мінливого середовища на основі цифрової трансформації звітності.- Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування.- Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

В дисертаційній роботі розглянуті питання, пов'язані із інтеграцією фінансової звітності в управлінську діяльність. Зокрема, здійснено комплексний аналіз ролі фінансової звітності як інформаційної бази для прийняття управлінських рішень в умовах сучасної економічної і соціальної нестабільності та викликів, зумовлених воєнним станом в Україні. Опрацьовано ключові теоретичні аспекти та визначено сутність, етапи й класифікацію управлінських рішень з акцентом на їх фінансовій компоненті. Проаналізовано поточний стан використання фінансової звітності в різних галузях української економіки, локалізовано системні недоліки, що призводять до інформаційних розривів між звітністю та управлінськими потребами, та досліджено вплив цифрових технологій на процеси інтеграції. На основі цього обґрунтовано напрямки удосконалення методик фінансового аналізу та запропоновано організаційні заходи для підвищення ефективності використання фінансової інформації в системі управління.

Перший розділ роботи присвячено дослідженню теоретичних основ та сутності фінансової звітності як інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. В ньому, зокрема, обґрунтовано, що фінансова звітність є фундаментальним джерелом об'єктивних даних про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки підприємства. Зазначена інформація є незамінною для обґрунтованої оцінки внутрішніми та зовнішніми користувачами прибутковості та перспектив розвитку підприємства (компанії, бізнесу). Визначено, що ефективність цієї інформації критично залежить від її відповідності таким якісним характеристикам, як актуальність, порівнюваність, надійність, зрозумілість, правдивість та нейтральність, які закріплені в національних (П(С)БО) і в міжнародних (МСФЗ) стандартах обліку та звітності. Дотримання цих критеріїв підвищує довіру до даних, сприяє зменшенню операційних ризиків, оптимізації витрат і збільшенню прибутковості.

Проведено детальний аналіз сутності, етапів та класифікації управлінських рішень з акцентом на їх фінансовій компоненті та впливі на загальну ефективність діяльності підприємства. Розглянуто послідовність процесу прийняття рішень – від визначення проблеми до контролю за виконанням із визначенням критичної ролі фінансових показників на кожному етапі. Особливу увагу надано порівняльному аналізу особливостей прийняття управлінських рішень в українських реаліях та їх гармонізації з міжнародним досвідом. Це дозволило виявити спільні тенденції та національні особливості, що впливають на застосування фінансових інструментів та підходів у прийнятті управлінських рішень.

Окрім того, в розділі піддано аналізу теоретичні основи сучасних моделей та концепцій інтеграції фінансової інформації в систему управління підприємством. Це, зокрема моделі DuPont, EVA та DCF. Досліджено застосований механізм декомпозиції фінансових показників та його придатність до оцінки створеної вартості з врахуванням вартості капіталу. Також увагу приділено концепції інтегрованої звітності (IR) та її ключовим складникам, таким як ESG-фактори, людський капітал та інноваційний потенціал. Показано, що інтегрована звітність є засобом, спрямованим на формування цілісної картини вартості компанії у довгостроковій перспективі. Виявлено, що значний потенціал цих інструментів наразі залишається невикористаним повною мірою. А їх ефективна інтеграція в управлінську практику українських підприємств має потужні перспективи для подальшого розвитку. Розкрито роль цифрових технологій та інформаційних систем як каталізаторів таких процесів.

Другий розділ роботи зосереджується на ґрунтовному аналізі поточної ситуації та локалізації проблем, що стосуються предмету і об'єкту дослідження. Встановлено, що попри той факт, що фінансова звітність є фундаментальною інформаційно-аналітичною базою для управлінських рішень, її цінність в даному аспекті в Україні знижується через низку системних викликів. Ці виклики зумовлені нестабільним економічним середовищем, повномасштабною російською військовою агресією, а також особливостями національного регуляторного середовища. Останнє характеризується одночасним співіснуванням національних та міжнародних стандартів. Такий дуалізм створює проблеми, пов'язані із уніфікацією методологій та

порівнянності даних. А це безпосередньо впливає на якісні характеристики інформації: релевантність, правдиве відображення, своєчасність та перевірюваність.

Було поведене дослідження підприємств, що представляють різні галузі економіки (аграрний та банківський сектор і промисловість). На прикладі АТ «УкрСиббанк», Astarta Holding PLC та ПрАТ «Харківський плитковий завод» встановлено, що існують як специфічні, так і універсальні обмеження щодо використання інформації фінансової звітності для прийняття управлінських рішень. Так, для банківського сектору характерні жорсткі пруденційні вимоги та щоденна звітність до НБУ. При цьому, стандартизовані форми не завжди відображають якість активів у реальному часі або прибутковість за окремими продуктами.

Перед представниками аграрного сектору, такими як Astarta Holding PLC, повстають проблеми, пов'язані із залежністю від професійних суджень при оцінці біологічних активів, тривалими циклами консолідації та високим рівнем агрегованості даних, що обмежує можливості доступу до інформації та заважає ефективному менеджменту.

У виробничому секторі, на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод», з'ясовано, що звітність за П(С)БО характеризується значною агрегованістю статей та відсутністю сегментації за видами продукції чи регіонами збуту. Це, у свою чергу, ускладнює стратегічне планування та розробку заходів, спрямованих на оптимізацію собівартості продукції.

Проведений детальний аналіз дозволив локалізувати ключові недоліки та системні проблеми, що формують інформаційні розриви між фінансовою звітністю та управлінськими потребами. Серед них ключовими є наступні: ретроспективний характер даних та значні часові лаги між завершенням періоду та публікацією інформації, що знижує її актуальність для оперативного реагування; надмірна агрегованість показників, яка перешкоджає деталізованому аналізу за продуктами, регіонами чи підрозділами; висока залежність від професійних суджень та припущень, особливо в умовах невизначеності, що негативно впливає на достовірність даних; пріоритет комплаєнс-функції над управлінською цінністю, що змушує підприємства вести паралельні системи обліку; недостатня інтеграція нефінансових показників, таких як ESG-фактори, операційна ефективність, інноваційний та людський капітал, які є важливими для формування довгострокової

конкурентоспроможності. Вказані проблеми ідентифіковано та візуалізовано за допомогою розробленої нами концептуальної схеми інформаційного розриву, яка наочно ілюструє взаємозв'язок зазначених системних недоліків.

Особливу увагу в розділі приділено визначенню впливу сучасних цифрових технологій та інформаційних систем на процеси збору, обробки та аналізу фінансової інформації. Показано, що впровадження ERP-систем та електронних форматів звітності, таких як XBRL, автоматизує рутинні операції та сприяє підвищенню прозорості та доступності інформації. Проте, попри інвестиції в цифрові рішення, зберігаються суттєві обмеження, зокрема фрагментованість IT-інфраструктури. Це призводить до формування «інформаційних островів» та ускладнює безшовну інтеграцію між різними модулями (фінансовий, управлінський облік, ризик-менеджмент) управління підприємством. Також спільним для всіх є те, що в сучасних умовах залишаються обмеженими можливості для прогнозного аналізу та сценарного моделювання в реальному часі, а інтеграція нефінансових показників потребує більшої технологічної підтримки. В умовах воєнного стану додаткові виклики створюють кіберзагрози та питання стійкості IT-систем, що безпосередньо впливає на достовірність, доступність та безперервність функціонування інструментів інформаційного забезпечення.

Третій розділ роботи концентрує увагу на питаннях обґрунтування напрямків адаптації управління фінансами, виходячи з ідентифікованих у попередніх розділах системних викликів та проблем. В ньому, зокрема, зазначається, що інформація, що міститься у стандартизованій фінансовій звітності потребує адаптації для підвищення її управлінської цінності, забезпечення релевантності та достовірності для різних груп користувачів, особливо в умовах волатильного економічного середовища.

При цьому, важливим напрямком інтеграції є забезпечення можливості декомпозиції фінансових показників. В цьому зв'язку обґрунтовано необхідність трансформації надмірно агрегованих даних на деталізовану інформацію за такими критеріями, як продукти, регіони, бізнес-підрозділи та (або) центри фінансової відповідальності. На прикладі Astarta Holding PLC показано, що деталізація динаміки справедливої вартості біологічних активів за географічними ознаками чи видами культур дозволить краще управляти ризиками. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» запропоновано сегментувати запаси та дебіторську заборгованість за видами

продукції, а також розкривати структуру собівартості для оптимізації витрат. У банківському секторі, на прикладі АТ «УкрСиббанк», увага акцентується на розкритті прибутковості за окремими банківськими продуктами, що є важливим для ефективного розподілу ресурсів. Такий підхід не лише підвищує релевантність даних для внутрішнього менеджменту, але й поліпшує прозорість для зовнішніх інвесторів, надає їм глибше розуміння ризиків та джерел прибутку.

В даному розділі також розкриті питання інтеграції нефінансових показників у фінансову звітність та аналітичні процеси. Обґрунтовано, що такі фактори, як ESG-показники (екологічні, соціальні та управлінські), людський капітал, інноваційний потенціал та операційна ефективність, мають прямий та опосередкований вплив на довгострокову фінансову вартість компанії та її конкурентоспроможність. Концепції інтегрованої звітності (IR) та системи збалансованих показників (BSC) розглядаються як ефективні інструменти для поєднання фінансової та нефінансової інформації в єдину цілісну рамку, що відображає процес створення вартості. Це дозволяє менеджерам Astarta, наприклад, оцінювати вплив стану природного капіталу на репутацію та інвестиційні ризики, а УкрСиббанку – краще управляти нефінансовими ризиками, такими як кібератаки чи енергозалежність.

Запропоновано активізувати використання електронних форматів звітності (XBRL) та систем безперервного моніторингу (on-demand reporting) для прискорення збору та обробки даних. Окремо підкреслена важливість впровадження методів сценарного моделювання та стрес-тестування для оцінки ефективності потенційних рішень в умовах невизначеності. Для УкрСиббанку такий підхід є важливим в контексті оцінки очікуваних кредитних збитків (ECL), а для ХПЗ – для оцінки впливу валютних коливань. Адаптація класичних фінансових моделей (DuPont, EVA, DCF) шляхом інтеграції експертних коригувань та даних управлінського обліку дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління ризиками. Удосконалення моделі DuPont, що розкладає рентабельність власного капіталу (ROE) на операційну ефективність, оборотність активів та фінансовий важіль, забезпечує більш глибоке розуміння джерел прибутковості та важелів впливу на неї.

Також у розділі обґрунтовано комплекс організаційних заходів, спрямованих на ефективне використання фінансової звітності в системі управління підприємством. Їх основою є оптимізація фінансових процесів через удосконалення організаційної

структури, зокрема розмежування функцій фінансового та управлінського обліку, а також надання більшої уваги аналітичній функції. Також важливою є цифровізація документообігу та інтеграція в робочі процеси інструментів бізнес-аналітики (BI-систем, інтерактивних дашбордів, наприклад, Microsoft Power BI або Metabase) для оперативного моніторингу та візуалізації ключових фінансових і нефінансових показників. Крім того, акцентується увага на системних інвестиціях у людський капітал, через програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу на засадах постійного навчання (Lifelong Learning), що охоплюють цифрові, аналітичні та фінансові компетенції, необхідні для роботи з новими технологіями та інструментами. За рахунок реалізації запропонованих заходів можливо підвищити достовірність, релевантність та актуальність фінансової інформації, забезпечити при цьому обґрунтоване та проактивне прийняття управлінських рішень і комплексну оцінку інвестиційних проєктів.

Ключові слова: фінансова звітність, управлінські рішення, інтегрована звітність, цифрова трансформація, фінансова архітектура, сценарне моделювання, прогнозування, бізнес-аналітика, фінансова стратегія, ESG-показники, нестабільне середовище, фінансові інновації.

ABSTRACT

Anichkin, V.O. Adapting Financial Management to Volatile Environments through Digital Transformation of Reporting. – Qualification work (manuscript).

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 Management and Administration, specialty 072 Finance, Banking and Insurance. – State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

This dissertation examines issues related to the integration of financial reporting into management activities. Specifically, a comprehensive analysis was conducted on the role of financial reporting as an informational foundation for managerial decision-making under conditions of contemporary economic and social instability and the challenges posed by martial law in Ukraine. The study elaborates on key theoretical aspects, defining the essence, stages, and classification of managerial decisions with a focus on their financial component. The current state of financial reporting utilization across various sectors of the

Ukrainian economy is analyzed, identifying systemic deficiencies that lead to informational gaps between reporting and managerial needs. Additionally, the impact of digital technologies on integration processes is investigated. Based on these findings, the dissertation substantiates directions for improving financial analysis methodologies and proposes organizational measures to enhance the efficiency of financial information utilization within management systems.

Chapter 1 examines the theoretical foundations and essence of financial reporting as an informational basis for managerial decision-making. Specifically, it substantiates that financial reporting serves as a fundamental source of objective data on an enterprise's financial position, performance results, and cash flows. This information is indispensable for internal and external users in conducting well-founded assessments of an enterprise's (company's, business's) profitability and development prospects. The study establishes that the effectiveness of this information critically depends on its compliance with qualitative characteristics such as relevance, comparability, reliability, understandability, faithful representation, and neutrality, principles enshrined in national (National Accounting Standards, NAS) and international (International Financial Reporting Standards, IFRS) accounting and reporting frameworks. Adherence to these criteria enhances data credibility, contributes to operational risk mitigation, cost optimization, and profitability growth.

A detailed analysis was conducted of the essence, stages, and classification of managerial decisions, with particular emphasis on their financial component and impact on overall enterprise performance. The study examines the sequential process of decision-making, from problem identification to execution control, highlighting the critical role of financial indicators at each stage. Special attention is devoted to a comparative analysis of managerial decision-making practices in the Ukrainian context vis-à-vis their harmonization with international experience. This approach enabled the identification of shared trends and national peculiarities influencing the application of financial instruments and methodologies in managerial decision-making.

Furthermore, the chapter analyzes the theoretical foundations of contemporary models and concepts for integrating financial information into enterprise management systems. Specifically, it examines frameworks such as the DuPont model, Economic Value Added (EVA), and Discounted Cash Flow (DCF) analysis. The study investigates the applied mechanism of financial metric decomposition and its suitability for assessing value creation

while accounting for the cost of capital. Particular attention is given to the Integrated Reporting (IR) framework and its key components, including ESG factors, human capital, and innovation potential. The analysis demonstrates that integrated reporting serves as a tool for constructing a holistic view of a company's long-term value. It is revealed that the substantial potential of these instruments remains largely untapped, while their effective integration into the managerial practices of Ukrainian enterprises holds significant prospects for further development. The role of digital technologies and information systems as catalysts for these processes is also elucidated.

The second chapter provides an in-depth analysis of the current situation and identifies specific issues concerning the subject and object of the study. It is established that, despite financial reporting serving as a fundamental informational and analytical foundation for management decisions, its value in this capacity in Ukraine is diminished by a range of systemic challenges. These challenges stem from an unstable economic environment, full-scale Russian military aggression, and the peculiarities of the national regulatory framework. The latter is characterized by the simultaneous coexistence of national and international standards, creating issues related to methodological unification and data comparability. This directly impacts the qualitative characteristics of information: relevance, faithful representation, timeliness, and verifiability.

A study was conducted across enterprises representing diverse economic sectors (agriculture, banking, and industry). Using the examples of JSC "UkrSibbank," Astarta Holding PLC, and PJSC "Kharkiv Tile Plant," it was established that both sector-specific and universal constraints exist regarding the use of financial reporting information for managerial decision-making. For instance, the banking sector is characterized by stringent prudential requirements and daily reporting to the National Bank of Ukraine. However, standardized reporting forms often fail to reflect asset quality in real time or profitability by individual products.

Enterprises in the agricultural sector, such as Astarta Holding PLC, face challenges related to reliance on professional judgment in valuing biological assets, prolonged consolidation cycles, and high levels of data aggregation, which limit access to information and management capabilities.

In the manufacturing sector, as exemplified by PJSC "Kharkiv Tile Plant," financial reporting under Ukrainian Accounting Standards (UAS) is characterized by significant line-

item aggregation and a lack of segmentation by product type or sales region. This, in turn, complicates strategic planning and the development of measures aimed at optimizing production costs.

The detailed analysis allowed for the identification of key deficiencies and systemic problems that create informational gaps between financial reporting and managerial needs. Among these, the most critical are the retrospective nature of data and significant time lags between the end of a reporting period and information publication, which reduce its relevance for timely operational response. Another major issue is the excessive aggregation of indicators, which prevents detailed analysis by product, region, or business unit. The high dependence on professional judgments and assumptions, particularly under conditions of uncertainty, also negatively affects data reliability. Furthermore, the prioritization of compliance functions over managerial value forces enterprises to maintain parallel accounting systems. Finally, there is insufficient integration of non-financial indicators, such as ESG factors, operational efficiency, innovation, and human capital, all of which are essential for building long-term competitiveness.

These problems were identified and visualized through a developed conceptual framework of the informational gap, which clearly illustrates the interconnection of the identified systemic deficiencies.

The chapter places particular emphasis on determining the impact of modern digital technologies and information systems on the processes of collecting, processing, and analyzing financial data. It is demonstrated that the implementation of ERP systems and electronic reporting formats such as XBRL automates routine operations and enhances transparency and accessibility of information. However, despite investments in digital solutions, significant limitations persist, particularly the fragmentation of IT infrastructure. This results in the formation of «information silos» and complicates seamless integration between various enterprise management modules (financial accounting, managerial accounting, risk management). Additionally, a common challenge across all sectors is the limited capacity for real-time predictive analytics and scenario modeling, while the integration of non-financial indicators requires greater technological support. Under martial law conditions, cyber threats and IT system resilience issues present additional challenges, directly affecting the reliability, accessibility, and continuity of information support tools.

The third chapter focuses on substantiating the directions for adapting financial management, based on the systemic challenges and problems identified in the preceding chapters. Specifically, it is noted that information contained in standardized financial reporting requires adaptation to enhance its managerial value and ensure relevance and reliability for diverse user groups, particularly under volatile economic conditions.

A critical direction for integration involves enabling the decomposition of financial indicators. In this context, the need to transform excessively aggregated data into detailed information is substantiated, segmented by criteria such as products, regions, business units, and/or financial responsibility centers. Using Astarta Holding PLC as an example, it is demonstrated that disaggregating the dynamics of biological assets' fair value by geographic location or crop type would enhance risk management capabilities. For PJSC «Kharkiv Tile Plant», segmenting inventories and accounts receivable by product type is proposed, along with disclosing cost structure to optimize expenses. In the banking sector, exemplified by JSC «UkrSibbank», the focus is on revealing profitability by individual banking products, a key factor for efficient resource allocation. This approach not only increases data relevance for internal management but also improves transparency for external investors, providing deeper insight into risks and profit drivers.

This chapter also addresses the integration of non-financial indicators into financial reporting and analytical processes. It is substantiated that factors such as ESG metrics (environmental, social, and governance), human capital, innovation potential, and operational efficiency exert both direct and indirect impacts on a company's long-term financial value and competitiveness. Integrated Reporting (IR) and the Balanced Scorecard (BSC) frameworks are examined as effective tools for combining financial and non-financial information into a unified holistic structure that reflects the value creation process. This enables managers at Astarta, for instance, to assess the impact of natural capital conditions on reputation and investment risks, while UkrSibbank can better manage non-financial risks such as cyberattacks or energy dependence.

The study proposes accelerating the adoption of electronic reporting formats (XBRL) and continuous monitoring systems (on-demand reporting) to expedite data collection and processing. Particular emphasis is placed on implementing scenario modeling and stress-testing methodologies to evaluate the effectiveness of potential decisions under uncertainty. For UkrSibbank, this approach is crucial for assessing expected credit losses (ECL), while

for Kharkiv Tile Plant, it enables evaluation of currency fluctuation impacts. Adapting classical financial models (DuPont, EVA, DCF) through integration of expert adjustments and management accounting data facilitates the transition from reactive to proactive risk management. Enhancing the DuPont model, which decomposes return on equity (ROE) into operational efficiency, asset turnover, and financial leverage, provides deeper insight into profitability drivers and levers for influencing performance.

The chapter also substantiates a set of organizational measures aimed at effectively leveraging financial reporting within enterprise management systems. These measures are grounded in optimizing financial processes through improvements to organizational structure, including the delineation of financial and managerial accounting functions, and greater emphasis on analytical capabilities. Equally important is the digitalization of document workflows and the integration of business intelligence tools (BI systems, interactive dashboards such as Microsoft Power BI or Metabase) into operational processes for real-time monitoring and visualization of key financial and non-financial indicators. Additionally, the study highlights the need for systemic investments in human capital through training and professional development programs based on lifelong learning principles, encompassing digital, analytical, and financial competencies required to work with new technologies and tools. Implementation of these measures can enhance the reliability, relevance, and timeliness of financial information, enabling informed and proactive managerial decision-making and comprehensive evaluation of investment projects.

Keywords: financial reporting, managerial decisions, integrated reporting, digital transformation, financial architecture, scenario modeling, forecasting, business analytics, financial strategy, ESG metrics, volatile environment, financial innovations.

Публікації, що відображають наукові результати дисертації:

Статті у фахових виданнях України:

1 .Litvinov A., Anichkin V. Integrated Financial Reporting: Formation, Global Aspects, Regional Features, and Impact on Corporate Governance. *Economic sustainability and business practices*. 2026. Vol. 3, No. 1. P. 1. DOI: 10.21272/esbp.2026.1-01.

2. Lytvynov Y.A., Anichkin V.O. Ethical Finance as a Driver of Corporate Sustainability: Perspectives for Ukraine. *Business Inform.* 2026. Vol. 3, No. 578. P. 435–443. DOI: 10.32983/2222-4459-2026-3-435-443.

3. Litvinov A., Anichkin V. Financial Reporting in Times of Crisis: Information Gaps and Decision-Making Challenges. *Ефективна економіка*. 2026. No. 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.5.159.

4. Anichkin V. Ukraine's financial reporting: compliance vs management. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2026. No 1(39). P. 170–178. DOI: 10.31359/2312.394X.2026.39.1.170.

5. Anichkin V. Digital Transformation and It Integration in Financial Reporting Systems in Ukraine: Current State and Key Challenges. *Економічна парадигма*. 2026. 5(109). P. 231–241. DOI: 10.25313/3083-7782-2026-5-27.

Інші публікації апробаційного характеру:

6. Анічкін В.О. Прийняття управлінських рішень. *Інформаційні технології у сучасному світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р.* Харків: ДБТУ, 2024. С. 153–154.

7. Литвинов А., Анічкін В., Куренна І. Забезпечення ліквідності та платоспроможності комерційного банку в системі заходів із забезпечення фінансової стабільності. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України: Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.): тези доповідей*. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка,» 2024. С. 80–82.

8. Литвинов А., Анічкін В., Курсон Р. Організація фінансового планування підприємства та шляхи його удосконалення. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р.* Полтава: ПДАУ, 2025. С. 123–125.

ЗМІСТ

Вступ.....	15
Розділ 1. Фінансова звітність в системі формування управлінських рішень: теоретичні основи.....	23
1.1. Фінансова звітність як інформаційна база для прийняття рішень.....	23
1.2. Теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень.....	46
1.3. Моделі та концепції інтеграції фінансової інформації в систему управління.....	71
Висновки до розділу 1.....	90
Розділ 2. Аналіз поточної ситуації та проблем щодо адаптації управління фінансами на основі цифрової трансформації звітності.....	92
2.1 Сучасний стан використання фінансової звітності для прийняття управлінських рішень.....	92
2.2. Основні недоліки та проблеми щодо ефективної інтеграції звітності в ланцюжки управлінських рішень.....	110
2.3. Цифрові технології, інформаційні системи та інтеграція фінансової звітності й управління.....	120
Висновки до розділу 2.....	131
Розділ 3. Обґрунтування напрямків адаптації управління фінансами на основі цифрової трансформації звітності.....	134
3.1. Комплексна інтеграція фінансової звітності в процес прийняття управлінських рішень.....	134
3.2. Удосконалення та впровадження інноваційних аналітичних інструментів та моделей.....	144
3.3. Обґрунтування організаційних заходів, що забезпечують ефективне використання фінансової звітності в системі управління підприємством.....	157
Висновки до розділу 3.....	172
Висновки.....	175
Перелік використаних джерел.....	179
Додатки.....	193

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність проведеного дослідження зумовлена комплексом викликів і завдань, що постали перед українськими підприємствами в умовах прискореної цифрової трансформації, ускладнених російською воєнною агресією та її негативними наслідками. При цьому, сучасна ситуація характеризується не лише прямими наслідками агресії, такими як руйнування інфраструктури, втрата ресурсів та безпекові ризики, але й глибокими структурними змінами у фінансово-економічній системі. Ці фактори обмежують можливості бізнесу щодо залучення капіталу для відновлення та розвитку.

Невизначеність, пов'язана з повоєнною відбудовою, питаннями реституції та компенсації завданих збитків та наслідків заподіяної шкоди, ускладнює поточне та довгострокове планування, стимулює пошук альтернативних джерел фінансування та інноваційних фінансових інструментів. Це створює об'єктивну потребу в трансформації усталених підходів до формування та використання фінансової звітності та переорієнтації пріоритетів у її використанні із виконання переважно фіскальних функцій на формування ефективного інструменту обґрунтування інвестиційних та інших фінансових рішень.

В цьому контексті важливим аспектом є інтеграція українського фінансового інструментарію і системи звітності як його аналітичної основи в глобальну систему фінансової інформації. Це обумовлює необхідність пошуку шляхів гармонізації національного законодавства та ділової практики з міжнародними стандартами і підходами, зокрема, з вимогами щодо ESG- та інтегрованої звітності.

На доповнення до російської воєнної агресії та її негативних наслідків, недостатній рівень інтеграції нормативного поля та ділових практик значною мірою стримує темпи залучення іноземних інвестицій. Місцева фінансова звітність та підходи до її формування та аналізу не завжди повною мірою зрозумілі потенційним інвесторам, що створює додаткові перешкоди. Внаслідок цих перешкод формується значний невикористаний потенціал для розвитку. Реалізація цього потенціалу залежить як від системних змін у нормативно-правовому полі, так і від адаптації та гармонізації ділових практик, в тому числі — в частині фінансової звітності та аналітики.

Із врахуванням зазначеного, обрана тема є важливою та актуальною. Виконання даного дослідження сприятиме формуванню на основі фінансової звітності дієвого

аналітичного базису для обґрунтування ефективних рішень, які спроможні забезпечити стійкість, конкурентоспроможність (в тому числі — на глобальних ринках), розвиток підприємств в довгостроковій перспективі та на основі критеріїв сталого розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в рамках плану науково-дослідних робіт Державного біотехнологічного університету та кафедри фінансів, банківської справи та страхування. Зокрема, за темами: “Теоретичні та методологічні засади фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора” (ДР №0121U109406) здобувачем доопрацьовано підходи до формування умов інноваційного розвитку аграрного сектора в частині управління фінансами; “Фінансова архітектура і архітектоніка в умовах інноватизації та диджиталізації бізнес процесів” (ДР №0123U100366) здобувачем доповнено методичні положення щодо обліку та звітування з інноваційного розвитку суб’єктів підприємницької діяльності; “Вплив розвитку цифрових валют та інноваційних фінансових технологій на децентралізовані фінансові системи” (ДР №0124U000881) здобувачем проведено аналіз перспектив взаємодії інноваційних фінансових технологій з традиційними фінансовими системами; “Стратегії диджиталізації бізнес-процесів та фінансових технологій” (ДР №0124U001076) здобувач здійснив внесок у формування пропозицій щодо розвитку цифрової трансформації у сфері фінансів.

Постановка завдань дослідження. Метою даного дисертаційного дослідження обрано опрацювання теоретичних та методичних підходів щодо адаптації управління фінансами до умов мінливого середовища на основі цифрової трансформації звітності, а також практичних рекомендацій з цього приводу. Досягнення поставленої мети забезпечується через виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти формування ролі фінансової звітності як інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, визначити необхідні характеристики та відповідність компонентів фінансової звітності потребам різних груп користувачів;
- дослідити участь в ланцюжках формування та вплив фінансових показників звітності на ефективність прийняття рішень, а також проаналізувати особливості

зазначених процесів в українських реаліях та дослідити перспективи їх гармонізації в глобальному аспекті із врахуванням міжнародного досвіду;

- здійснити аналіз різних моделей та концепцій інтеграції фінансової інформації в систему управління підприємством, визначити їх практичний потенціал та перспективи інтеграції в ланцюжки управління;

- дослідити сучасний стан та підходи формування фінансової звітності в різних галузях економічної діяльності, особливості її використання для прийняття управлінських рішень, виявити обмеження, що впливають на якість інформаційного забезпечення управлінського контуру із врахуванням галузевої специфіки та чинних регуляторних вимог;

- локалізувати та дослідити ключові недоліки та проблеми, що перешкоджають ефективному використанню фінансової звітності в процесі прийняття управлінських рішень із врахуванням їх галузевої специфіки та впливу на якість і своєчасність управлінських рішень;

- здійснити аналіз питань, пов'язаних із впливом сучасних цифрових технологій та інформаційних систем на процеси збору, обробки та аналізу фінансової інформації, а також — формування фінансової звітності в контексті їх інтеграції в системи управління;

- обґрунтувати ключові напрямки інтеграції фінансової звітності в систему прийняття управлінських рішень із врахуванням галузевої специфіки, а також у світлі посилення аналітичного та прогностичного потенціалу звітності через застосування сучасних аналітичних інструментів та технологій;

- обґрунтувати шляхи удосконалення методик фінансового аналізу на основі класичних моделей із їх глибшою адаптацією до потреб управління в сучасних умовах, а також перспективи впровадження інноваційних інструментів бізнес-аналітики для забезпечення потреб моніторингу та прогнозування;

- обґрунтувати комплекс організаційних заходів, спрямованих на удосконалення практики використання фінансової звітності в системі управління підприємством через заходи, спрямовані на удосконалення організаційної структури, оптимізацію фінансових процесів та документообігу.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних та методичних положень, що стосуються інтеграції фінансової звітності у процес прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції фінансової звітності в ланцюжки прийняття управлінських рішень в сучасних умовах.

Методи дослідження. В ході виконання дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, теоретичну частину виконано за допомогою монографічного методу, а також методів аналізу та синтезу, які використані для ґрунтовного вивчення та інтерпретації інформації, отриманої з літературних джерел. Методи систематизації та узагальнення були використані для класифікації видів звітності, категорій користувачів та їхніх інформаційних потреб. При розробці методологічних аспектів дослідження та виявленні закономірностей використано методи фінансового аналізу, зокрема моделі DuPont, EVA та DCF (для оцінки рентабельності, доданої вартості та прогнозних грошових потоків). Для виявлення типових патернів та системних обмежень використані методи емпіричного аналізу та аналізу динаміки. В ході дослідження практик формування фінансової звітності у різних секторах економіки та виявлення універсальних проблем ми користувались порівняльним аналізом. Також в процесі виконання дослідження застосовані математико-статистичні методи, методи моделювання (для розробки концептуальних схем ланцюжка прийняття управлінських рішень, трансформації звітності та інформаційних розривів). Для оцінки впливу змін ключових факторів на рентабельність власного капіталу використано метод аналізу чутливості. Для наочного представлення виявлених закономірностей та отриманих результатів використані графічні методи. Формування висновків роботи здійснювалось на основі абстрактно-логічних методів, а також методів індукції та дедукції.

Загалом, дослідження виконане на основі системного підходу. Це дозволило забезпечити структурну цілісність та комплексність розгляду питань інтеграції фінансової звітності в систему управління підприємством, із врахуванням гетерогенності вхідної інформації та багатоаспектності взаємозв'язків.

Інформаційну базу дослідження сформовано із залученням широкого кола джерел. Це, зокрема, нормативні документи України (законодавство, стандарти обліку тощо), нормативні документи ЄС інших країн, що стосуються проблематики досліджуваних питань, літературні джерела та ресурси інформаційних платформ, в тому числі: Clarivate, Crossref, DOAJ, Research Gate, Scopus, офіційні матеріали та звітність

міжнародних організацій, державних органів, офіційні сайти підприємств (Астарта, УкрСиббанк, Харківський плитковий завод), матеріали власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у .

Вперше:

- розроблено та науково обґрунтовано концепцію інформаційного розриву між фінансовою звітністю та управлінськими рішеннями, яка інтегрує та відображає взаємозв'язок системних недоліків та їх вплив на якість, своєчасність та прогностичний потенціал управлінських рішень.

Удосконалено:

- методичні засади та концепція формування фінансової звітності в частині обґрунтування важливого значення переорієнтацію фінансової звітності із інструмента фіскально-статистичного обліку на інструмент, спрямований на вирішення завдань управління, інформаційний базис для обґрунтування стратегічних, тактичних та оперативних заходів. Основою такої трансформації є подальше впровадження електронних форматів звітності (XBRL) та її інтеграція в управлінські контури;

- обґрунтування практичних заходів щодо впровадження сучасних цифрових технологій та інформаційних систем для забезпечення потреб збору, обробки та аналізу фінансової інформації та формування фінансової звітності. Зокрема, встановлено, що значні інвестиції у цифрові рішення не запобігають фрагментованості ІТ інфраструктури. При цьому недостатній рівень інтеграції систем призводить до формування «інформаційних островів» та обмежує потенціал ІТ технологій для поглибленої аналітики та інтеграції фінансової звітності в управлінські ланцюжки;

- підходи до інтеграції фінансової звітності в систему управлінських рішень в частині уточнення ключових напрямків цього процесу. Зокрема, пріоритетним напрямком визначено поглиблення адаптації звітності до галузевої специфіки на основі забезпечення можливості декомпозиції агрегованих даних звітності із врахуванням особливостей конкретних галузей;

Набули подальшого розвитку:

- теоретичні підходи щодо обґрунтування місця фінансової звітності в механізмі прийняття управлінських рішень в частині підтвердження необхідності забезпечення

відповідності компонентів фінансової звітності критеріям актуальності, порівнюваності, надійності, зрозумілості, правдивості та нейтральності як умови задоволення потреб користувачів звітності у достовірній інформації про стан компанії;

- методологія аналізу фінансових показників за рахунок доповнення моделей DuPont, EVA та DCF методами сценарного моделювання та стрес тестування, а також інтеграцією системи збалансованих показників та інтегрованої звітності, що на доповнення до наявних підходів зможе забезпечити врахування нефінансових факторів (ESG-фактори, людський капітал, інновації) для формування цілісної картини вартості компанії;

- положення щодо розуміння сучасного стану та підходів до формування фінансової звітності в Україні, зокрема встановлено, що зараз триває процес трансформації її концепції від фіскально-статистичного до орієнтованого на управління підходу. При цьому, в різних галузях мають місце характерні для них специфічні обмеження, які знижують якість інформаційного забезпечення управлінського контуру;

- обґрунтування шляхів удосконалення методик фінансового аналізу в напрямку інтеграції сценарного моделювання, стрес-тестування, експертних коригувань на основі розробки та впровадження інноваційних інструментів бізнес-аналітики та інтерактивних дашбордів. Внаслідок цього забезпечуються можливості для переходу до проактивного управління ризиками, зменшується негативний вплив інформаційних розривів;

- обґрунтування організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансової звітності як інформаційної основи системи управління підприємством. Серед заходів, зокрема, зазначено повну цифровізацію, впровадження електронного документообігу та інтеграцію інструментів бізнес-аналітики (BI-систем, інтерактивних дашбордів) для оперативного моніторингу та візуалізації даних, а також формування та розвиток професійних та цифрових компетенцій персоналу.

Практичне значення отриманих результатів. Представлені в дисертаційному дослідженні напрацювання щодо адаптації управління фінансами до умов мінливого середовища на основі цифрової трансформації звітності мають значення для підвищення ефективності фінансового менеджменту та забезпечення стійкості підприємств у сучасних умовах. Розроблені підходи до подолання інформаційних

розривів, які виникають через надмірну агрегованість та ретроспективний характер традиційної звітності, дозволяють покращити якість аналітичного забезпечення управлінської діяльності. Особливість отриманих результатів полягає в їхній адаптації до мінливого економічного середовища, що є важливим для забезпечення фінансової безпеки та проактивного управління ризиками в умовах економічної невизначеності та воєнного стану в Україні. Рекомендації щодо застосування інструментів цифрової трансформації, зокрема впровадження бізнес-аналітики (BI-систем) та автоматизації збору даних через електронні формати звітності, мають практичну цінність при модернізації інформаційної інфраструктури підприємств. Запропонована методологія декомпозиції фінансових показників та використання сучасних моделей аналізу, таких як DuPont, EVA та DCF, дозволяє трансформувати дані фінансової звітності в інструменти управління створенням вартості підприємства. Практичні пропозиції щодо впровадження інтегрованої звітності, яка поєднує фінансові та нефінансові (ESG) показники, дозволяють компаніям не лише підвищити прозорість для інвесторів, а й ефективно інтегрувати стратегічні цілі сталого розвитку в щоденні процеси фінансового управління. Розроблені механізми моделювання сценаріїв розвитку та проведення стрес-тестування на основі інтегрованих даних дозволяють перейти від реактивного реагування на ринкові зміни до проактивного планування та стратегічного управління капіталом. Отримані результати можуть бути використані фінансовими директорами, аналітиками та управлінцями при впровадженні сучасних систем управління, що базуються на принципах ефективного моніторингу, цифровізації робочих процесів та формування цілісної фінансової архітектури бізнесу.

Практична значущість отриманих результатів також підтверджена довідками про впровадження (ДПДГ ІР НААНУ “Елітне” Харківського району Харківської області, Федерація аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України (ФАБФ), м. Київ).

На доповнення до зазначеного, теоретико-методичні рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів до аналітичної роботи на фінансовому напрямку використовуються в навчальній роботі, що підтверджено актом про впровадження результатів науково-дослідної роботи в освітній процес закладу вищої освіти (Державний біотехнологічний університет, м. Харків).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним науковим дослідженням. Наведені у дисертації наукові положення, висновки та пропозиції

отримані, розроблені та обґрунтовані автором особисто. З наукових публікацій, оприлюднених у соавторстві, в роботі використані лише ті концепції, ідеї та результати, які були отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні напрацювання та результати, отримані автором в процесі виконання дослідження були представлені на міжнародних конференціях, зокрема це: Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України: Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.); IX Міжнародна науково-практична конференція: Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики (15 травня 2025 р., м. Полтава, ПДАУ); Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Інформаційні технології у сучасному світі» (м. Харків, ДБТУ, 22 квітня 2024 р.).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження висвітлено у 8 наукових працях, з яких 5 — статті у фахових виданнях України, 3 — матеріали конференцій. Загальний обсяг складає 5,29 ум. др. арк., з яких 3,58 ум. др. арк. належать автору. Опубліковані праці висвітлюють результати дисертаційного дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота поєднує вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг дисертації складає 197 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел нараховує 190 позицій на 14 сторінках. Три додатки розміщені на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

1.1. Фінансова звітність як інформаційна база для прийняття рішень

Фінансова звітність є фундаментом організаційної комунікації, слугуючи «найважливішим шляхом, яким керівники компаній звітують про свою господарську діяльність власникам або іншим акціонерам» [1]. У своїй суті, облік функціонує як «інформаційна система, спрямована на реєстрацію, обробку та звітування фінансової інформації до відповідальних осіб, що приймають рішення всередині чи поза компанією» [2]. Ця фундаментальна інформаційна функція включає «створення наборів інформації, їх обробку та представлення різним групам користувачів, а також визначення прийняття ефективних та результативних управлінських рішень» [3].

Основна мета фінансової звітності чітко визначена: «надавати інформацію про фінансовий стан, фінансові результати та грошові потоки суб'єкта господарювання, яка має користь для більшості користувачів фінансової звітності при прийнятті економічних рішень» [4,5]. Ці звіти спрямовані на «надання інформації для прийняття рішень допоміжним особам, щоб допомогти їм визначити здатність організації досягти прибутку та розширитися на ринках та забезпечити нові грошові потоки» [6].

Фінансова звітність постає «результатом процесу обліку, або, іншими словами, якісними даними, наданими інформаційними системами бухгалтерського обліку для прийняття рішень» [7]. Формування цих звітів здійснюється спеціально «для задоволення інформаційних потреб користувачів» і слугує «незалежною системою представлення даних, необхідних для інформаційного забезпечення управління» [8]. Ця подвійна функція забезпечує, що фінансова звітність не лише сприяє оцінці зовнішніх зацікавлених сторін, але й підтримує внутрішні процеси управління, надаючи дані, необхідні для стратегічних та операційних рішень.

Фінансові звіти слугують «найповнішою, об'єктивною та надійною інформаційною базою, на основі якої можна сформулювати думку про майновий та фінансовий стан компанії» [9,10]. У своїй суті ці звіти функціонують як «систематична сукупність даних, що використовується для прийняття управлінських рішень» [11], представляючи «набір показників, що становлять сукупність показників, яка повністю

задовольняє інформаційні потреби користувачів у процесі управління економічною діяльністю» [12].

Сутність фінансової звітності зосереджена на досягненні «балансового стану, який дозволяє проводити розширене відтворення та забезпечувати економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання щодо формування, розподілу та використання ресурсів» [9]. Сучасна фінансова звітність становить «вичерпний опис підприємства, який характеризує не лише його фінансово-майновий стан, а й ризики та перспективи, що дозволяє скласти цілісну картину ринкової діяльності» [12].

Для ефективного виконання інформаційної функції ці звіти мають відповідати певним критеріям якості. Фінансова звітність «має правдиво відображати фінансовий стан, фінансові результати та грошові потоки підприємства» і «має подавати правильне та правдиве відображення активів, зобов'язань, фінансового стану, фінансових результатів, грошових потоків, результатів управління ресурсами та прибутку чи збитку економічної організації» [13,14]. Інформація має відповідати ключовим критеріям, включаючи «актуальність, порівнюваність, надійність, зрозумілість, правдивість, нейтральність» [8], а Міжнародні стандарти фінансової звітності визначають «корисність та правильне та правдиве відображення» як фундаментальні характеристики, доповнені «порівнюваністю, перевірюваністю, своєчасністю та зрозумілістю» [15].

Всеохоплюючий характер фінансової звітності виходить за межі базових фінансових показників. Ці звіти відображають «інформацію про все майно підприємства та джерела його формування» та надають «прозору та надійну інформацію про всі явища та процеси, що відбуваються в підприємстві» [16]. Бухгалтерська інформація, як «найважливіший продукт функції обліку суб'єктів господарювання», має «належним чином формуватися та подаватися користувачам у належний час» для забезпечення її корисності [17]. Надійність та повнота фінансової звітності відіграють «провідну роль у забезпеченні повноти, надійності та достовірності фінансової звітності, що запобігає потенційним операційним ризикам або помилковим управлінським рішенням» [18].

Фінансові звіти є фундаментальною інформаційною інфраструктурою для систем управління, функціонуючи як «сукупність інформаційних ресурсів (також відома як інформаційна база) та методів їх організації, які необхідні та придатні для реалізації

аналітичних і управлінських процедур, що забезпечують фінансово-господарську діяльність досліджуваного підприємства» [11]. Інформаційна функція системи бухгалтерського обліку «полягає у створенні наборів інформації, їх обробці та представленні різним групам користувачів, а також визначенні прийняття ефективних та результативних управлінських рішень» [3].

Сучасні системи бухгалтерського обліку працюють як комплексні постачальники інформації, де «роль бухгалтерського обліку полягає у збиранні даних про діяльність підприємства, наданні засобів для зберігання та обробки цих даних, а потім перетворенні їх у корисну інформацію» [19]. Цей трансформаційний процес забезпечує, що «корпоративні системи бухгалтерського обліку надають точну та своєчасну фінансову інформацію, що є важливою основою для управлінських рішень» і дозволяє організаціям «точно відстежувати рух капіталу, витрати та доходи, тим самим допомагаючи керівництву ефективніше розподіляти ресурси» [20].

Інформаційна база підтримує одночасно кілька функцій управління. «Інформаційна система суб'єкта господарювання базується на бухгалтерській інформації, отриманій від бухгалтерів, яка передається для обробки фінансовим аналітикам для отримання нового продукту: фінансової інформації», яка «дозволяє внутрішнім та зовнішнім користувачам, які мають фінансовий інтерес у суб'єкті, приймати оптимальні управлінські рішення» [21]. Системи управління фінансовою інформацією «розроблені для підтримки постійного і цілеспрямованого процесу вибору відповідних показників, необхідних для аналізу, планування та формулювання ефективних оперативних управлінських рішень щодо різних фінансових аспектів» [22].

Подвійна природа фінансових звітних систем задовольняє як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потреби. Хоча «підсистема фінансового обліку переважно генерує інформацію для зовнішніх користувачів», управлінський облік «може надавати інформацію, що лежить в основі прийняття рішень як всередині, так і поза підприємством» [3,23]. Інформація управлінського обліку підтримує «стратегічне (планування), оперативне (виробниче) та контрольне (оцінка результатів) управлінське прийняття рішень і призначена для задоволення конкретних потреб у прийнятті рішень на всіх рівнях організації» [2].

Можливості фінансового аналізу, створені на основі цієї інформаційної бази, дозволяють проводити комплексну оцінку організації. «Результати фінансового аналізу можна використовувати для передбачення майбутніх ситуацій, обґрунтування планованих показників, розробки стратегії та тактики розвитку компанії, оцінки інвестиційних проектів» і дозволяють «робити висновки щодо ефективності використання ресурсів, оцінювати прибутковість та фінансову стабільність суб'єкта, встановлювати його конкурентні позиції на ринку, а також визначати рівень ризиків діяльності та конкурентоспроможності» [24].

Фінансові звіти підтримують широкий спектр застосувань для прийняття рішень серед різних груп зацікавлених сторін. Для внутрішніх керівників «інформація, надана фінансовими звітами, допомагає їм зрозуміти використання коштів та прибутковість підприємства, а відповідно оцінити ефективність попередньої управлінської діяльності» [25]. Ця інформація виконує кілька критичних функцій, включаючи допомогу в тому, щоб «керівники особи знали, що сталося в минулому і якою є поточна ситуація», зробити «видимими події, які не сприймаються щоденною діяльністю», надати «кількісний огляд підприємства» та допомогти «керівникам готуватися до майбутньої діяльності та рішень» [26].

Функції підтримки прийняття рішень працюють як на рівні сприяння, так і на рівні впливу. «Бухгалтерська інформація може виконувати дві ролі у процесі прийняття рішень: як інформація, що сприяє прийняттю рішень, та інформація, що впливає на прийняття рішень» [27]. «Інформація, що сприяє прийняттю рішень, зменшує невизначеність осіб, що приймають рішення до прийняття рішень і, таким чином, підвищує ймовірність прийняття кращих рішень стосовно бажаних цілей», тоді як «інформація, що впливає на прийняття рішень, функція якої важлива лише в багатолюдних контекстах, впливає на поведінку (інших) осіб і впливає на управлінське прийняття рішень у контексті управління» [27].

Фінансові звіти є фундаментальними інструментами для стратегічного та тактичного планування. «Важливою умовою забезпечення фінансової стабільності та максимізації прибутку для комерційних організацій є тактичне та стратегічне планування, що базується на компетентному аналізі фінансової звітності» [28]. «Аналіз фінансової звітності комерційної організації дозволяє оцінити фінансовий

стан, ефективність роботи та перспективи її розвитку, що допомагає виявити можливі проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення» [28].

Звіти дозволяють здійснювати комплексне розподілення ресурсів та приймати економічні рішення, надаючи «інформацію про фінансовий стан, реалізацію бюджету, надлишкові бюджетні залишки, грошові потоки, результати операційної діяльності та зміни власного капіталу суб'єкта в звіті, яка корисна користувачам при прийнятті та оцінці рішень щодо розподілення ресурсів» [29]. Для зовнішніх зацікавлених сторін «інформація, надана фінансовими звітами, може допомогти їм краще зрозуміти роботу всього підприємства» та «контролювати виконання управлінських доручень щодо довіри та оцінювати інвестиційну цінність підприємства як орієнтир для прийняття рішень щодо додаткових або виведених інвестицій» [25].

Кінцевою метою є оптимізація якості прийняття рішень через підвищення корисності інформації. «Чим кориснішим є зміст інформації фінансової звітності, тим логічнішим є використання фінансової звітності для більш логічного прийняття рішень. Це призводить до оптимізованого розподілення ресурсів та економічного зростання та розвитку» [30]. Фінансові звіти надають «коротку та класифіковану інформацію про фінансовий стан, фінансові результати та фінансову гнучність бізнес-підрозділу, яка може бути корисною для широкого спектру користувачів фінансової звітності при прийнятті економічних рішень» [30], забезпечуючи те, що «фінансова звітність є корисною для користувачів звітів при прийнятті рішень щодо економічного розвитку та обґрунтованості управління в ефективному використанні ресурсів» [31].

Фінансова звітність задовольняє потреби різних груп користувачів зі специфічними інформаційними вимогами та контекстами прийняття рішень. «Фінансова звітність орієнтована на інші групи користувачів, до яких можуть належати регуляторні органи та громадськість», причому «інформація, адресована користувачам, має бути для них корисною для прийняття ефективних господарських рішень» [32]. Хоча «універсальна фінансова звітність не може містити всю інформацію», вона «надає її значну частину, на яку група потенційних інвесторів та інших кредиторів спирається при прийнятті управлінських рішень, наприклад, щодо надання ресурсів цій організації» [32].

Ландшафт зацікавлених сторін охоплює як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів зі специфічними патернами використання. «Внутрішні користувачі фінансової звітності (керування підприємством, власники та працівники) використовують її для

внутрішнього контролю, прийняття стратегічних управлінських рішень та оцінки діяльності підприємства», тоді як «зовнішні користувачі (поточні та потенційні інвестори, клієнти, постачальники, банки та державні органи) розглядають фінансову звітність як ключове джерело інформації для оцінки стабільності та платоспроможності суб'єкта господарювання» [33,34].

В ході роботи з літературою нами було опрацьовано та систематизовано інформацію щодо класифікації звітності залежно від її цільових користувачів. Результати цієї роботи презентовано в таблиці нижче (табл. 1.1).

Таблиця класифікації фінансової звітності та її користувачів систематизує інформацію про те, як різні групи зацікавлених сторін використовують фінансову звітність для досягнення своїх цілей. Вона показує, що фінансова звітність не є універсальним документом, а адаптується під специфічні потреби кожної групи користувачів, що дозволяє їй виконувати ключову роль у системі управління організацією.

Для внутрішніх користувачів, таких як керівництво підприємства, фінансова звітність слугує інструментом для прийняття стратегічних рішень, контролю за ефективністю використання ресурсів та аналізу капіталу. Вони використовують деталізовані внутрішні звіти, які відрізняються гнучкістю та адаптивністю до поточних потреб управління. Такі звіти дозволяють зрозуміти минулу діяльність та спрогнозувати майбутні сценарії, що є критично важливим для оперативного управління. Власники, своєю чергою, використовують фінансову звітність для оцінки ефективності управління капіталом та довгострокової інвестиційної привабливості. Для них основними формами звітності є річні фінансові звіти, які надають загальну картину фінансового стану підприємства. Працівники також є користувачами фінансової звітності, але їхні потреби більш обмежені – вони використовують узагальнені звіти про прибутковість та фінансову стійкість для оцінки перспектив зайнятості та стабільності компанії.

Зовнішні користувачі фінансової звітності мають значно ширші та різноманітніші потреби. Потенційні та поточні інвестори використовують підтверджені аудитом фінансові звіти для прийняття рішень щодо інвестицій, оцінки рентабельності та аналізу конкурентних позицій компанії. Для них критично важливою є висока

порівнюваність та відкритість інформації, що дозволяє проводити об'єктивну оцінку ризиків та потенційної віддачі.

Таблиця 1.1. Класифікація фінансової звітності в розрізі цільових користувачів

Користувачі звітності	Призначення звітності	Форми (напрямки) звітності	Автор (джерело)
Внутрішні користувачі			
Керівництво підприємства	Для прийняття стратегічних управлінських рішень, внутрішнього контролю, оцінки діяльності	Деталізовані внутрішні звіти, фінансові звіти	[3,11,33]
Власники	Оцінка ефективності управління капіталом, перевірка господарської діяльності	Річні фінансові звіти, звіти про рух капіталу	[13,18]
Працівники	Оцінка стабільності підприємства, перспективи зайнятості	Звіти про фінансову стабільність, звіти про прибутковість	[33]
Зовнішні користувачі			
Потенційні інвестори	Прийняття рішень щодо інвестицій, оцінка ризиків та рентабельності	Аудитовані фінансові звіти, звіти про рух капіталу	[32,35]
Поточні інвестори	Контроль за виконанням зобов'язань, оцінка ефективності управління	Річні звіти, звіти про дивіденди	[13,35]
Кредитори (банки)	Оцінка кредитоспроможності, ризику неплатежів	Фінансова звітність з аналізом ліквідності	[6,35]
Постачальники	Оцінка надійності партнера, фінансової стабільності	Короткострокові фінансові звіти	[33]
Клієнти	Перевірка довгострокової життєздатності бізнесу	Річні звіти про фінансовий стан	[35]
Регуляторні органи	Контроль за дотриманням законодавства, оцінка ринкової стабільності	Стандартизована фінансова звітність	[32,34]
Громадськість	Інформування про соціальну відповідальність, екологічні аспекти	Інтегровані звіти (фінансові та нефінансові)	[32]

Примітка: скомпільовано та узагальнено нами на основі літературних джерел [3,6,11,13,18,32–35]

Кредитори, зокрема банки та постачальники, орієнтуються на показники ліквідності та кредитоспроможності, використовуючи фінансову звітність для оцінки ризику дефолту та можливості обслуговувати борги. Клієнти також аналізують

фінансову звітність, хоча їхні потреби більш спрощені – вони перевіряють довгострокову життєздатність бізнесу для гарантій постачання. Регуляторні органи та громадськість використовують стандартизовану фінансову звітність для контролю за дотриманням законодавства та оцінки соціальної відповідальності компанії.

Важливою особливістю фінансової звітності є її здатність одночасно задовольняти потреби внутрішніх та зовнішніх користувачів, що вимагає балансу між конфіденційністю та прозорістю. Ця двоєдність інформаційних потоків дозволяє компанії перетворити фінансову звітність на конкурентну перевагу, оскільки вона стає основою для стратегічного планування, управління ризиками та побудови довіри з ринком. Для всіх груп користувачів ключовими критеріями якості звітності є актуальність, надійність та корисність інформації. Саме ці характеристики визначають, наскільки ефективно фінансова звітність виконує свою головну функцію – забезпечення обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів та економічного розвитку організації. Таким чином, таблиця класифікації демонструє, що фінансова звітність є не просто формальним документом, а динамічним інструментом управління, що інтегрує інтереси всіх зацікавлених сторін у єдину систему.

Таким чином, «користувачі аудитованої фінансової звітності — це потенційні інвестори, покупці, постачальники, клієнти, уряд та працівники», які «використовують фінансову звітність підприємства для прийняття інвестиційних рішень; оцінки роботи керівництва; визначення стратегії суб'єкта; та оцінки фінансової діяльності суб'єкта» [35]. Корисність фінансової звітності поширюється на можливість для зацікавлених сторін «використовувати фінансову звітність як засіб аналізу минулої діяльності компанії з метою прогнозування її майбутньої роботи» [35].

Головна цінна пропозиція фінансової звітності полягає у її ролі у процесах розподілу ресурсів та прийняття рішень. «Важливість якісної фінансової звітності демонструється її роллю у забезпеченні можливості для поточних та потенційних зацікавлених сторін ефективно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані інвестиційні та кредитні рішення» [35]. «Загалом, фінансова звітність спрямована на задоволення інформаційних потреб зовнішніх та внутрішніх користувачів, причому кожен її елемент має конкретну функціональність для надання інформативних даних у певному контексті» [33].

Фінансова звітність виконує фундаментальну роль у системі управління організацією, перебуваючи основним інструментом для забезпечення прозорості та підзвітності. Вона дозволяє керівництву звітувати про свою діяльність перед власниками та акціонерами, одночасно надаючи всім зацікавленим сторонам необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих економічних рішень. Без якісної фінансової звітності неможлива ефективна координація інтересів між внутрішніми та зовнішніми учасниками бізнес-процесів.

При цьому, важливою характеристикою фінансової звітності є її якість, що визначає корисність інформації для користувачів. Постійно підкреслюється необхідність дотримання таких критеріїв, як актуальність, порівнюваність, надійність, зрозумілість та правдивість. Міжнародні стандарти фінансової звітності виділяють корисність та правильне відображення як фундаментальні характеристики, що доповнюються порівнюваністю, перевірюваністю, своєчасністю та зрозумілістю. Саме дотримання цих стандартів гарантує, що звітність справді виконує свою інформаційну функцію.

Характерною особливістю сучасної фінансової звітності є її здатність одночасно задовольняти потреби різноманітних користувачів, адаптуючись до їхніх специфічних вимог. Вона служить не лише для внутрішнього управління та контролю, але й для оцінки інвестиційної привабливості та кредитоспроможності компанії зовнішніми сторонами. Ця універсальність дозволяє фінансовій звітності бути мостом між операційною діяльністю організації та ринковим середовищем, перетворюючи її на ключовий елемент системи корпоративного управління та механізм забезпечення ефективного розподілу ресурсів.

Україна зробила значні кроки впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), зберігаючи власні національні стандарти бухгалтерського обліку для врахування місцевих умов бізнесу та вимог [36]. Підхід країни передбачає поступовий трансформаційний процес, який аналізує унікальні особливості українських суб'єктів господарювання та створює структурований алгоритм для переходу підприємств до самостійного складання фінансової звітності відповідно до МСФЗ [36].

Регуляторна база, що стосується фінансової звітності в Україні, включає низку ключових законодавчих актів: Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Міжнародні стандарти фінансової звітності та Методичні рекомендації

щодо заповнення форм фінансової звітності [36]. Українські підприємства можуть складати фінансову звітність на основі або національних стандартів бухгалтерського обліку (П(С)БО) або Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), залежно від їхніх конкретних умов та вимог [12].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлює основні принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, надаючи гнучкість підприємствам щодо застосування фундаментальних принципів із міжнародних або національних стандартів бухгалтерського обліку залежно від обраних стандартів [12]. Національний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» надає детальні принципи формування фінансової звітності на рівні підприємства [12]. Регуляторний підхід визнає, що українські стандарти більше зосереджені на підготовці фінансової звітності, тоді як міжнародні стандарти роблять акцент на розкритті якісних характеристик та змісту фінансової звітності [12].

Ця двоїста система стандартів дозволяє українським підприємствам адаптувати фінансову звітність для задоволення як національних регуляторних вимог, так і міжнародних найкращих практик, сприяючи інтеграції країни у глобальні фінансові ринки при збереженні національних бізнесових характеристик [37].

Фінансова звітність є найзагальнішою та найповнішою картиною активів, капіталу, зобов'язань та результатів діяльності за період обліку [38]. Основна роль фінансової звітності полягає в тому, щоб надавати інформацію користувачам як внутрішнім, так і зовнішнім, для прийняття господарських рішень [39]. В Україні дані з фінансової звітності відображають інформацію про все майно підприємства та джерела його формування, надаючи прозору та надійну інформацію про всі явища та процеси, що відбуваються на підприємстві [36].

Формування фінансової звітності на основі даних бухгалтерського обліку здійснюється для задоволення інформаційних потреб користувачів, є обов'язковим компонентом будь-якої сучасної звітності підприємства [20]. Основна вимога до інформації, що представлена у звітах, полягає в її інформативності для користувачів, тобто інформація, що міститься у фінансовій звітності, може бути використана для прийняття обґрунтованих рішень [20]. Для досягнення цієї мети інформація має

відповідати таким ключовим критеріям: актуальність, порівнюваність, надійність, зрозумілість, правдивість та нейтральність [20].

Фінансова звітність є більш надійною, коли вона більш адекватно відображає фінансовий стан та фінансові результати компанії, що робить особливо важливим застосування різноманітних методів оцінки активів та зобов'язань [40]. Як одне з основних джерел даних про діяльність компанії, система бухгалтерського обліку та звітності вимагає забезпечення її надійності та достовірності як пріоритетного завдання [40].

Всеохоплюючий характер фінансової звітності дозволяє задовольняти потреби різних зацікавлених сторін з різними інтересами. Для керівників бізнесу вона надає загальну інформацію про стан активів та результати діяльності для аналізу та майбутнього планування. Для державних органів вона слугує важливими документами для перевірки та нагляду. Для інвесторів вона допомагає оцінити фінансову спроможність та рентабельність для прийняття інвестиційних рішень. Для постачальників та клієнтів вона надає уявлення про платоспроможність та ділову репутацію [38].

Глобальні зміни у економічному середовищі та процеси стандартизації бухгалтерського обліку вимагають постійного перегляду теоретичних основ та методологічних підходів до формування фінансової звітності українських підприємств, оскільки якісна економічна інформація, зібрана в межах системи бухгалтерського обліку, повинна надавати можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності та розвитку підприємства [41].

Фінансова звітність в Україні функціонує як комплексна модель звітності, що представляє систему показників, яка демонструє фінансову стабільність та стійкість підприємства, результати діяльності та їхню динаміку відповідного періоду [42]. Ця інтегрована модель звітності забезпечує розширене відображення фінансових та нефінансових показників ефективності таким чином, що дає точніший звіт про драйвери вартості компанії, нематеріальні активи та прогнозовані майбутні грошові потоки [42].

Методи оцінки та вимірювання, що використовуються у фінансовій звітності, безпосередньо впливають на те, наскільки добре звіти відображають вартість та

результати діяльності підприємства. Українська фінансова звітність використовує систематичні методи оцінки, включаючи історичну вартість, поточну вартість, чисту ціну продажу, справедливу вартість та очікувані суми компенсацій, кожен з яких має конкретні переваги, недоліки та сфери застосування [43]. Вартість підприємства характеризується показниками, що відображаються в балансах, позабалансових статтях та фінансовій звітності, із запропонованими інформаційними моделями для визначення вартості підприємства на основі цих фінансових звітів [43].

Фінансові результати відображаються в кількох взаємопов'язаних звітах, які надають різні перспективи щодо ефективності діяльності підприємства. Звіт про фінансові результати показує доходи та витрати за різними видами разом із проміжними фінансовими результатами від операційної діяльності, тоді як Баланс демонструє накопичені фінансові результати за всі періоди діяльності через нерозподілений прибуток або непокриті збитки [44]. Українська версія звіту про фінансові результати відповідає вимогам МСФЗ у всіх основних аспектах, що робить підходи до аналізу узгодженими з міжнародними стандартами [44].

Діагностичний потенціал фінансової звітності дозволяє проводити комплексний аналіз економічної діяльності підприємства. Економічна діагностика показників бухгалтерської фінансової звітності передбачає комплексний аналіз та оцінку показників економічної діяльності підприємства на основі спеціальних розрахунків на інформації фінансової звітності, спрямованих на виявлення резервів для прийняття управлінських рішень [45]. Цей методичний підхід розглядає програмні, структурні, аналітичні та інформаційні компоненти як важливі передумови для забезпечення ефективності діагностики [45].

Баланс слугує фундаментом для розуміння фінансового стану підприємства, оскільки його цінність як основної форми звітності дозволяє зацікавленим сторонам мати повну картину майна та фінансового стану підприємства [46]. Як система показників, баланс характеризує широке співвідношення вартості коштів компанії та відображає склад, розміщення, використання та джерела коштів підприємства [46]. На основі фінансової звітності українських підприємств різних видів економічної діяльності можна визначати та відстежувати ключові фінансові показники та параметри фінансової стабільності протягом тривалих періодів [47].

Фінансова звітність надає комплексну інформацію, що дозволяє зацікавленим користувачам оцінити фінансовий стан підприємства для подальшого аналізу та прийняття рішень щодо майбутньої діяльності [48]. Ці звіти повністю доступні як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо співпраці з відповідними суб'єктами господарювання [48].

Різні групи зацікавлених сторін використовують інформацію фінансової звітності для задоволення своїх специфічних потреб у прийнятті рішень. Керівники бізнесу спираються на фінансову звітність для отримання загальної інформації про стан активів, джерела їх формування та результати діяльності за операційні періоди, яку використовують для аналізу, оцінки та розробки рішень щодо майбутнього розвитку або планів розширення або скорочення виробничих масштабів [38]. Державні органи, такі як банківські установи, аудитори та податкові служби, використовують фінансову звітність як важливі документи для перевірки, нагляду, консультування та надання рекомендацій щодо реалізації економічної та фінансової політики та режимів для підприємств [38].

Для зовнішніх зацікавлених сторін, що приймають економічні рішення, фінансова звітність надає критично важливу інформацію для різних цілей. Інвестори використовують її для розуміння фінансової спроможності, використання активів, джерел капіталу, рентабельності, виробничої та господарської ефективності та рівнів ризику для прийняття відповідних інвестиційних рішень [38]. Постачальники аналізують платоспроможність та методи оплати для розв'язання питання щодо співпраці у продажі бізнесу або припинення співпраці, тоді як клієнти використовують фінансову звітність для оцінки виробничих потужностей, споживання продукції, ділової репутації та політики клієнтів перед прийняттям рішень про закупівлі [38].

Впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності особливо покращило можливості прийняття рішень українськими компаніями та доступ до глобальних ринків завдяки МСФЗ українські компанії ефективніше вирішують завдання, включаючи залучення інвестицій та кредитів від провідних глобальних компаній та банків, доступ до фінансових послуг від іноземних банків та інших організацій, розміщення акцій на міжнародних фондових біржах та забезпечення керівництва

компанії надійною інформацією для прийняття управлінських рішень та їх оцінки [48].

Узагальнений характер показників фінансової звітності становить фундаментальну проблему для комплексного аналізу підприємств в Україні. Аналіз фінансової звітності показує, що її показники є досить узагальненими, і тому недостатні для формулювання точних та обґрунтованих висновків щодо операцій із венчурним фінансуванням, а також для проведення ефективного аналізу фінансового стану підприємства [49].

Ця обмеженість у деталізації та специфіці створює розрив між тим, що зовнішнім користувачам потрібно для прийняття рішень, і тим, що можуть надати стандартні фінансові звіти. Стандартизований формат фінансової звітності, хоча й забезпечує порівнянність між підприємствами, може не враховувати унікальні операційні характеристики або спеціалізовану діяльність, які є критично важливими для розуміння певних типів бізнесу або інвестиційних угод.

Для подолання цих недоліків експерти пропонують рішення, що полягає у вдосконаленні наявної фінансової звітності та розробці комплексних пакетів внутрішньої звітності з бухгалтерського обліку, адаптованих до конкретних видів діяльності, таких як венчурне фінансування, метою яких є задоволення потреб персоналу управління на всіх рівнях [49]. Цей підхід визнає, що хоча стандартизована фінансова звітність виконує важливі регуляторні та порівняльні функції, її може потрібно доповнювати більш деталізованими механізмами внутрішньої звітності для надання гранулярної інформації, необхідної для ефективного бізнес-аналізу та прийняття управлінських рішень.

Українська фінансова звітність розвинулась за межами традиційних фінансових звітів, охоплюючи інтегровані моделі звітності, які забезпечують розширене відображення як фінансових, так і нефінансових показників ефективності таким чином, що дає точніші звіти про драйвери вартості компанії, нематеріальні активи та прогнозовані майбутні грошові потоки [42]. Цей інтегрований підхід становить значний прогрес порівняно зі звітністю за звичайними стандартами, оскільки він включає ширші показники ефективності, які краще відображають створення вартості підприємства.

Розвиток систем збалансованих показників (Balanced Scorecard) став ключовим елементом інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством, забезпечуючи збалансовану систему фінансових та нефінансових показників [42]. Ці системи універсальні для окремих аграрних підприємств, хоча вони вимагають від бухгалтерських служб вибору ключових показників, що слугують орієнтирами та індикаторами для персоналу управління [42].

Україна модернізувала свою інфраструктуру фінансової звітності впровадженням електронних форматів та розширених аналітичних можливостей. Фінансова звітність та консолідована фінансова звітність тепер готуються та подаються до органів державної влади та іншим користувачам на основі таксономії фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами в єдиному електронному форматі, що визначається центральним органом виконавчої влади, відповідальним за бухгалтерську політику [50].

Впровадження технології XBRL (eXtensible Business Reporting Language) становить значний технологічний прорив у українській фінансовій звітності. XBRL може використовуватися як основа для аналізу фінансової інформації в електронному форматі за допомогою спеціального програмного забезпечення, що дозволяє оцінювати фінансовий стан, розраховувати показники фінансової стабільності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства [50].

За повідомленнями авторів ведуться розробки в напрямку удосконалення діагностичної методології для підвищення аналітичної цінності фінансової звітності. Формується методичний підхід до економічної діагностики бухгалтерської фінансової звітності, який враховує програмні, структурні, аналітичні та інформаційні компоненти як важливі передумови для забезпечення ефективності діагностики, що дозволяє концентруватися на проблемах та створювати адаптовані набори інструментів для їх вирішення [45]. Цей комплексний підхід до аналізу та оцінки дозволить виявляти резерви для прийняття управлінських рішень на основі спеціальних розрахунків на інформації фінансової звітності [45].

Тому є підстави вважати, що фінансова звітність в Україні переживає трансформацію, яка виходить за межі удосконалення використання традиційних фінансових показників. Вона еволюціонує до інтегрованих моделей, які поєднують

фінансову та нефінансову інформацію, даючи точнішу картину вартості компанії, драйверів розвитку, нематеріальних активів та майбутніх грошових потоків. Це свідчить про поступове зближення з міжнародними стандартами при збереженні національних особливостей, що є ключовим для інтеграції в глобальні ринки та стратегічного управління.

На основі дослідження літературних джерел ми розробили візуалізацію еволюції фінансової звітності (рис. 1.1)

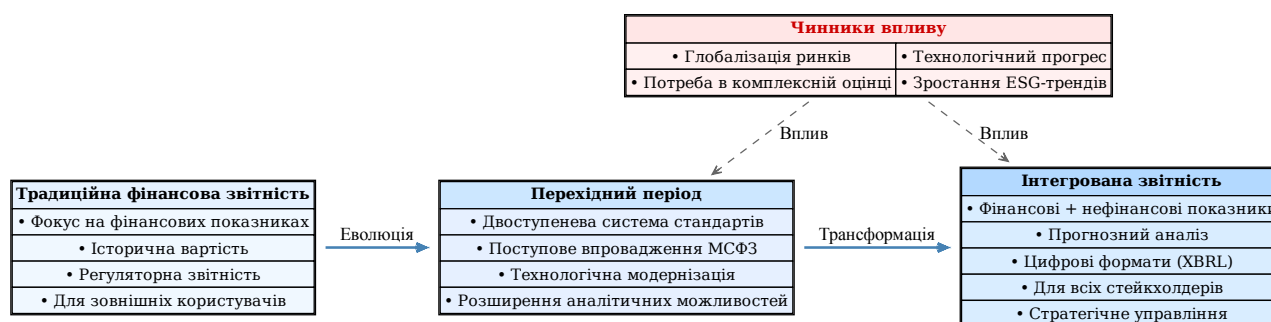


Рис. 1.1. Фактори впливу та еволюція фінансової звітності

Примітка: власна розробка на основі даних джерел [42,45,48–50]

Матриця еволюції фінансової звітності демонструє послідовний розвиток системи фінансового обліку в Україні від традиційної форми до інтегрованої. Вона чітко показує три основні етапи цього процесу, кожен з яких має свої специфічні характеристики та особливості.

На першому етапі традиційна фінансова звітність характеризується фокусом виключно на фінансових показниках, використанням історичної вартості, переважанням регуляторної звітності та орієнтацією переважно на зовнішніх користувачів. Цей етап відображає початковий розвиток системи бухгалтерського обліку, який зосереджувався на формуванні базової інформації про фінансовий стан підприємства.

Другий етап, перехідний період, ознаменувався появою двоступеневої системи стандартів, поетапним впровадженням міжнародних стандартів фінансової звітності, технологічною модернізацією систем обліку та розширенням аналітичних можливостей. Цей період став мостом між традиційним підходом та сучасними інтегрованими системами, дозволивши адаптуватися до нових вимог глобального ринку.

Третій етап - інтегрована звітність - представляє сучасний рівень розвитку, що поєднує фінансові та нефінансові показники, включає прогнозний аналіз, використовує цифрові формати, забезпечує орієнтацію на всіх стейкхолдерів та спрямований на стратегічне управління. Ця форма звітності дозволяє отримати повну картину діяльності підприємства, враховуючи як фінансові, так нефінансові аспекти його роботи.

Матриця також ілюструє ключові чинники впливу на цей еволюційний процес. Глобалізація ринків сприяє необхідності гармонізації стандартів, технологічний прогрес відкриває нові можливості для автоматизації та цифровізації, зростаюча потреба в комплексній оцінці вимагає поєднання різних типів інформації, а збільшення уваги до ESG-трендів змушує включати до звітності нефінансові показники. Ці фактори спільно формують сучасну систему фінансової звітності, яка є динамічною та адаптивною до змін ринкового середовища.

Центральну роль звітності відіграє її функція джерела інформації для прийняття обґрунтованих рішень усіма зацікавленими сторонами. Вона слугує основою для аналізу фінансового стану, оцінки ефективності діяльності та визначення перспектив рівною мірою для внутрішнього управління та зовнішніх користувачів. Її цінність визначається якісними характеристиками — актуальністю, порівнюваністю, надійністю та зрозумілістю, що забезпечує довіру до даних і сприяє ефективному розподілу ресурсів.

Модернізація системи звітності в Україні охоплює технологічні інновації та вдосконалення методології. Впровадження електронних форматів, XBRL-технологій та таксономій за міжнародними стандартами значно підвищило оперативність та якість аналізу даних. Паралельно розвиваються діагностичні методології, що дозволяють проводити глибокий аналіз резервів для управлінських рішень. Ця поєднана модернізація не лише покращує аналітичні можливості, але й сприяє прозорості та удосконаленню бізнес-процесів, створюючи основу для сталого економічного розвитку як окремих підприємств, так і країни в цілому.

Система бухгалтерського обліку в Україні зазнає фундаментальної трансформації, переймаючи від традиційного статистичного характеру до управлінського обліку, що відповідає міжнародним стандартам [51]. Цей перехід є особливо значущим, оскільки Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) надають рекомендації, а не

жорсткі вимоги, що вимагає від українських компаній розробки власної облікової політики на основі їхніх специфічних потреб та принципу матеріальності [51].

Регуляторна база в Україні регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», який встановлює основні принципи, дозволяючи підприємствам застосовувати міжнародні чи національні стандарти бухгалтерського обліку залежно від їхньої класифікації [12,52]. Закон визначає фундаментальні принципи бухгалтерського обліку, включаючи обережність, повне розкриття інформації, автономність, послідовність, принцип діючого підприємства та переважання сутності над формою [53,54].

Інтеграція України до європейської та глобальної спільноти вимагає узгодження з міжнародними стандартами, особливо в державному секторі, де прозорість у бюджетному управлінні та цільове використання фондів є критично важливими [55]. Основна мета системи бухгалтерського обліку в Україні полягає у створенні адекватних інформаційних моделей економічних процесів та наданні зацікавленим сторонам розумних обсягів інформації для прийняття рішень [56].

Для того щоб фінансова звітність ефективно підтримувала управлінські процеси в Україні, система бухгалтерського обліку повинна надавати повну, правдиву та неупереджену інформацію про фінансовий стан, операційні результати та грошові потоки [53]. Це потребує посилення взаємодії між бухгалтерськими службами та керівництвом компанії, впровадження передових технологій та програмних рішень, а також організації управлінського обліку на науковій основі [51].

Ефективність фінансової звітності в управлінських процесах фундаментально залежить від відповідності специфічним вимогам якості інформації. Українські стандарти бухгалтерського обліку встановлюють, що бухгалтерська інформація повинна демонструвати аналітичний зміст, своєчасність та матеріальність, при цьому якість служить передумовою для ефективних систем управління, оскільки дані бухгалтерського обліку утворюють основу для оцінки фінансово-майнового стану та відстеження параметричних показників [12]. Основні якісні характеристики, що вимагаються, включають надійність, матеріальність, релевантність, правдиве відображення, порівнюваність, перевірюваність, своєчасність та зрозумілість [57].

Українське законодавство встановлює, що фінансова інформація повинна бути повною, правдивою та неупередженою для забезпечення обґрунтованого прийняття

рішень [8,53]. Ці критерії значною мірою залежать від професійного судження, застосованого бухгалтерами, та їхньої здатності розкривати актуальну, повну та надійну інформацію, що дозволяє користувачам приймати обґрунтовані економічні рішення [53].

Специфічні вимоги до якості включають, що фінансова звітність повинна містити лише релевантну інформацію, що впливає на прийняття рішень користувачами, бути надійною без помилок або спотворень, які могли б вплинути на рішення, та дозволяти порівнювати як різні періоди для одного підприємства, так і між різними підприємствами [8]. Додаткові вимоги включають ясність через належну класифікацію та представлення, при цьому витрати на звітність повинні бути обґрунтованими перевагами надання інформації [12].

Впровадження цих вимог до якості забезпечує, що фінансова звітність набуває корисних характеристик, включаючи точність, повноту, нейтральність, обґрунтованість, відкритість та прозорість [57]. В умовах нестабільного економічного середовища в Україні практичний бухгалтерський облік служить передумовою для покращення якості фінансової звітності та оптимізації стратегічного управління, забезпечуючи повноту, надійність та достовірність, що запобігає операційним ризикам та помилковим управлінським рішенням [18]. Актуальність та достовірність фінансової звітності служить фундаментальною аксіомою для її формування, оскільки невизначеність у звітності призводить до помилок у прийнятті рішень як з боку зовнішніх користувачів, так і внутрішніх (зокрема, керівного складу) [58].

Для українських підприємств управлінський облік вимагає переорієнтації національної теорії та досвіду на вирішення нових завдань з контролю компаній у ринкових умовах, створення інноваційних систем для збору інформації про витрати та впровадження нових підходів до обліку витрат та розрахунку фінансових результатів. Реорганізація систем управління шляхом впровадження управлінського обліку відкриває нові можливості для українських підприємств не лише отримувати інформацію про виробничі процеси, а й ефективно використовувати її для прийняття рішень [59].

В Україні значущість управлінського обліку залишається недооціненою, на відміну від основних міжнародних систем обліку, де використання управлінських рахунків у відповідності до фінансових рахунків не передбачено, залишаючи управлінський

облік на розсуд кожного підприємства. Ця прогалина означає, що інформаційні потреби управління, які часто виходять за межі базових показників фінансової звітності, повинні спиратися на аналітичні дані бухгалтерського обліку, які не можуть повністю реалізувати необхідні управлінські завдання [60].

Прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на аналізі фінансово-економічних показників попередніх років, прогнозах змін системи, показниках ефективності конкурентів, кількісних організаційних компонентах та аналізі трансформацій зовнішнього середовища. Система управлінського обліку повинна підтримувати кількісне прийняття рішень, створювати бази для порівняння показників між періодами та конкурентами, визначати фінансові резерви та можливості оптимізації, аналізувати збиткові процеси та надавати маркетингову розвідку [61].

Для ефективного управління компанією, особливо щодо регулювання фінансових ресурсів, впровадження управлінського обліку є обов'язковим, з особливою увагою до технологій формування, накопичення, зберігання та передачі необхідної інформації зацікавленим користувачам у процесах прийняття інвестиційних рішень [62]. Сучасний управлінський облік служить джерелом для генерації, представлення та використання фінансової та нефінансової інформації для підтримки прийняття рішень, при цьому спеціалісти з обліку все частіше залучаються до стратегічного управління, управління ризиками, внутрішнього контролю та аудиту [63].

Розрізнення між функціями фінансового та управлінського обліку не завжди реалізовано в Україні, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень [64]. Фінансовий облік зосереджений на підготовці звітів для зовнішніх користувачів відповідно до встановлених стандартів, тоді як управлінський облік забезпечує гнучкість та реактивність через прогнозний аналіз та інтеграцію з ERP-системами [64]. Подальший розвиток в Україні вимагає адаптації міжнародних стандартів, поділу функцій фінансового та управлінського обліку та впровадження інформатизації процесів обліку для покращення точності, своєчасності та управління витратами [64].

Перехід України до управлінського обліку вимагає посилення взаємодії між бухгалтерськими службами та керівництвом компанії, поєднаного з організацією обліку за допомогою передових технологій та програмних рішень, включаючи електронний документообіг з використанням електронно-цифрового підпису [51].

Правова база для електронного документообігу вже встановлена в Україні, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» дозволяє використовувати електронний документообіг через комп'ютерні мережі [65].

Сучасні системи бухгалтерського обліку повинні забезпечувати надійне, безперервне, документальне відображення взаємопов'язаних економічних операцій, що дозволяє формулювати повну та надійну інформацію, необхідну для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Це вимагає впровадження статистичного та математичного апарату для належної оцінки та відображення об'єктів бухгалтерського обліку в звітності [65].

Для ефективного бюджетного аналітичного забезпечення організації потребують комп'ютеризованих процесів обліку, які автоматично генерують інформацію про перевірки та зміни бюджетів, надають дані про короткострокову та довгострокову об'єктивну доцільність, та організовують документообіг з обмеженим доступом до бюджетних показників. Система також повинна підтримувати належний розподіл відповідальності між бухгалтерським персоналом та аналітиками, а також відповідні методи аналізу виконання бюджету [66].

Внутрішні системи управлінської звітності представляють критичний технологічний компонент, що слугує мостом між виконавцями інформації та споживачами для підвищення розуміння та довіри між персоналом управлінського обліку та центрами прийняття рішень. Ці системи мають бути розроблені з покращеними формою, змістом та можливостями представлення для підтримки інноваційних методів бюджетування та забезпечення ефективного управління ресурсами через фінансове планування та контроль доходів та витрат [67].

Основною метою системи бухгалтерського обліку в Україні є задоволення різноманітних вимог окремих груп користувачів шляхом створення адекватних інформаційних моделей економічних процесів та надання зацікавленим сторонам розумних обсягів інформації для прийняття рішень, при цьому задовольняючи інші інформаційні потреби через єдиний інформаційний набір, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні параметри. Державне регулювання бухгалтерського обліку в Україні спрямоване на створення єдиних правил, що гарантують та захищають інтереси всіх користувачів, водночас покращуючи загальну якість бухгалтерського обліку та фінансової звітності [56].

Різні групи зацікавлених сторін потребують специфічних типів інформації, виходячи за межі традиційної фінансової звітності для прийняття стратегічних рішень. Ці вимоги включають інформацію про стратегічні об'єкти та ресурси, критично важливі для успіху підприємства, основні стратегічні ризики з внутрішнього та зовнішнього середовищ, статус реалізації стратегічних ініціатив, професійні судження та облікову політику, застосовану в стратегічних контекстах, а також перспективи розвитку підприємства на основі майбутньої діяльності та потенційних витрат та доходів [68].

Для іноземних учасників (стейкхолдерів) українські компанії, що використовують МСФЗ, можуть ефективніше залучати інвестиції та кредити від глобальних компаній та банків, отримувати фінансування від іноземних організацій, розміщувати акції на міжнародних фондових біржах та надавати керівництву надійну інформацію для прийняття рішень. Фінансова звітність, складена відповідно до міжнародних стандартів, служить інструментом економічної глобалізації та сприяє розвитку глобальних економічних відносин, надаючи комплексну інформацію, що дозволяє зацікавленим користувачам отримувати фінансовий стан для аналізу та прийняття рішень [48].

Окремо слід зазначити про українські аграрні підприємства, які прагнуть вийти на міжнародні ринки або залучити внутрішніх інвесторів. Фахівці зазначають, що вони потребують інтегрованих моделей звітності, які забезпечують якісну інформацію, що підтримує стратегічні цілі та відповідає операційним умовам. Стратегічне управління вимагає прийняття рішень у швидко мінливих ситуаціях з прогнозуванням майбутнього стану, що вимагає інформаційних систем, які надають дані для аналізу минулого, сьогодення та майбутніх подій для підтримки обґрунтованих рішень [42].

В цілому, ланцюжок трансформації звітності з метою її адаптації до реалій сьогодення можна представити наступним чином (рис. 1.2).

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що впровадження міжнародних стандартів вимагає від українських компаній та підприємств не лише дотримання нових правил, а й перегляду та вдосконалення внутрішніх процесів та систем управління для підвищення конкурентоспроможності та прозорості фінансової звітності. Фінансова звітність служить основним джерелом для комплексного аналізу активів, зобов'язань

та власного капіталу, при цьому баланс надає необхідну інформацію про майновий та фінансовий стан для всіх груп зацікавлених сторін [46].

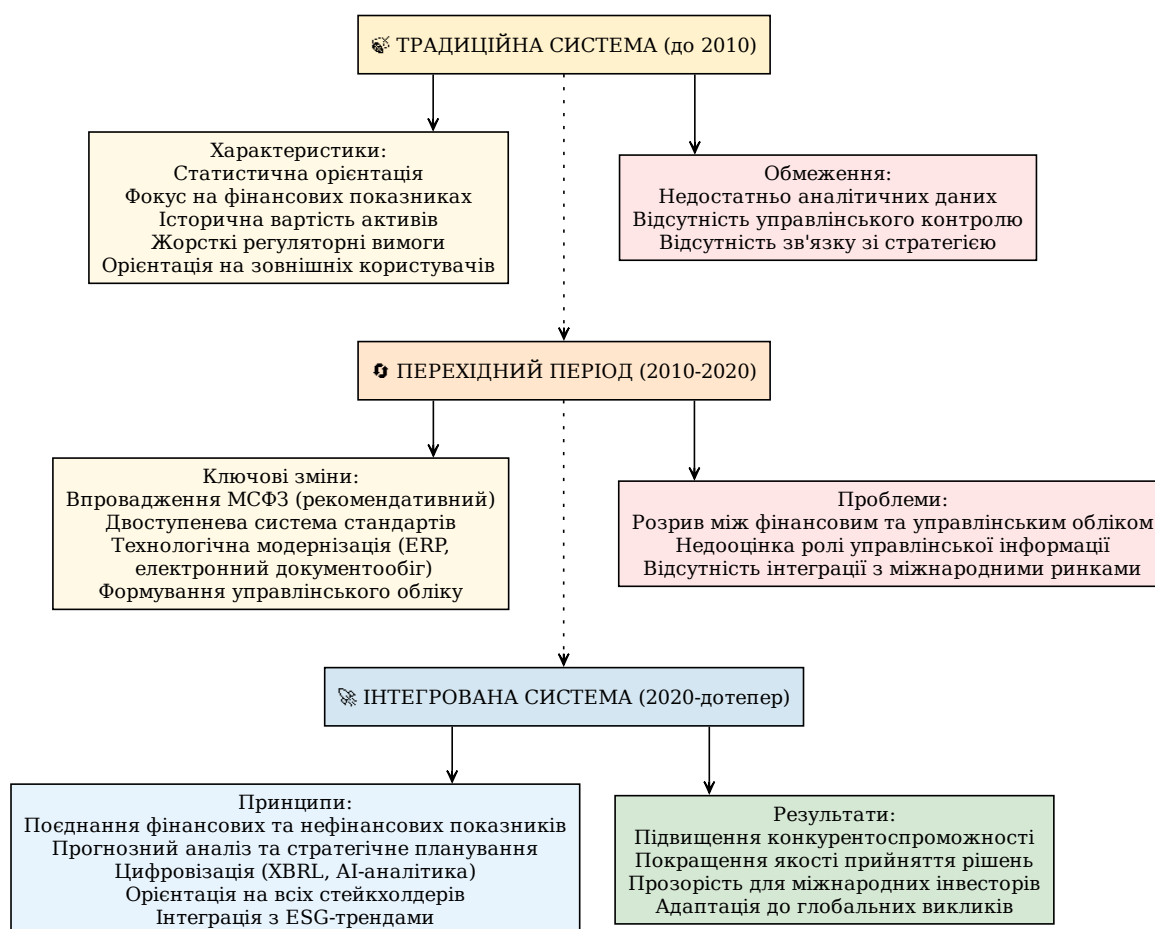


Рис. 1.2. Трансформація від традиційної до інтегрованої системи звітності

Примітка: власна розробка.

Найбільш важливою особливістю системи бухгалтерського обліку в Україні на сьогодні є її трансформація від традиційного статистичного підходу до управлінського орієнтованого обліку, що відповідає міжнародним стандартам. Цей перехід вимагає не лише формального впровадження нових правил, а й переосмислення національної теорії та практики, створення інноваційних систем збору інформації та розробки власної облікової політики. Особливістю українського контексту є те, що МСФЗ надають рекомендації, а не жорсткі вимоги, що змушує компанії враховувати наразі зі стандартами також свої специфічні потреби.

При цьому, найчастіше в аналізі підкреслюється ключова роль якості інформації та її відповідність міжнародним стандартам. Українська система вимагає, щоб фінансова

звітність була повною, правдивою, неупередженою та своєчасною, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам. Постійно наголошується на необхідності поділу функцій фінансового та управлінського обліку, оскільки останній залишається недооціненим і не інтегрованим у єдину систему. Цей розрив призводить до того, що інформаційні потреби управління не повністю задовольняються, що знижує ефективність прийняття рішень.

Комплексний підхід до розвитку бухгалтерського обліку в Україні поєднує технологічну модернізацію, адаптацію міжнародних стандартів та зміну організаційних підходів. Впровадження електронного документообігу, ERP-систем та інноваційних методів бюджетування створює основу для ефективної роботи. Водночас стратегічне управління вимагає інтегрованих моделей звітності, що поєднують фінансову та нефінансову інформацію, особливо для підприємств, що виходять на міжнародні ринки. Умова успіху полягає в тому, що система повинна забезпечити не лише відповідність стандартам, але й створити механізми, які дозволяють компаніям бути конкурентними в глобальному середовищі при збереженні національної специфіки.

1.2. Теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень

Управлінське прийняття рішень становить основу ефективного управління бізнесом та підприємством, слугуючи основним механізмом, за допомогою якого керівники орієнтуються у складних організаційних викликах та можливостях. У сучасному динамічному бізнес-середовищі керівники повинні постійно оцінювати варіанти, зважувати альтернативи та приймати рішення, що впливають на ефективність, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість їхніх організацій. Цей процес включає аналіз доступної інформації, врахування інтересів зацікавлених сторін, оцінку ризиків та вигід, а також вибір найбільш доцільного курсу дій з кількох альтернатив. Ефективне прийняття рішень стає дедалі більш важливим, оскільки бізнеси працюють у мінливих ринкових та соціально-політичних умовах, що характеризуються технологічним прогресом, глобальною конкуренцією та мінливими очікуваннями клієнтів. Розуміння системного підходу до прийняття рішень дозволяє керівникам краще адаптуватись до розв'язання проблем, зменшити невизначеність та досягати кращих організаційних результатів завдяки більш обґрунтованим та стратегічним рішенням.

Фундаментальна мета управлінського рішення полягає в досягненні оптимальних результатів для організації з урахуванням обмежень ресурсів, ризиків та довгострокових стратегічних цілей [69]. Управлінські рішення виступають реакцією на внутрішні та зовнішні впливи, спрямованими на розв'язання організаційних проблем і наближення до максимально бажаних цілей, реалізація яких забезпечується прийняттям взаємопов'язаних рішень. Ці рішення представляють творчі управлінські дії, спрямовані на досягнення цілей підприємства або розв'язання конкретних проблем, на основі розуміння об'єктивних законів функціонування та аналізу інформації про організаційну діяльність [70].

Стратегічне прийняття рішень зосереджене на визначенні, які вибори повинні зробити підприємства для досягнення бажаних майбутніх цілей, з урахуванням того, як будуть змінюватися умови навколишнього середовища та організаційні обставини. Це включає дослідження альтернативних напрямків розвитку, оцінку варіантів та вибір оптимальних стратегічних альтернатив для реалізації [71]. Ефективні управлінські рішення характеризуються здатністю оптимізувати численні фактори, такі як прибуток, продажі та добробут працівників. Це потребує від тих, хто приймає рішення розуміння ситуацій, що вимагають дій та розв'язання проблем [72].

Ефективність управлінських рішень вимірюється їх внеском у ефективність використання ресурсів, зокрема в таких сферах, як інвестиційне планування, де кваліфіковані керівники повинні дотримуватися систематичних етапів, включаючи збирання інформації, ухвалення рішень та забезпечення ефективної реалізації [73]. Використання інтегрованих підходів, заснованих на систематичному виборі оптимальних методів управління бізнесом на кожному етапі прийняття рішень, підвищує загальну конкурентоспроможність компанії та підтримує успішне управління розвитком бізнесу [74].

Управлінські рішення являють собою систематичний процес, що передбачає вибір між можливими альтернативами в межах офіційних повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення конкретних цілей підприємства та розв'язання проблем, що виникають [75]. Ці рішення суттєво відрізняються від повсякденних особистих виборів, оскільки вони мають специфічні характеристики, включаючи економічні, організаційні, правові, технологічні та соціальні компоненти, що визначають оцінку та вибір оптимальних організаційних стратегій [74].

Сутність управлінського процесу прийняття рішень полягає в його систематичному характері, який складається з чітко визначених кроків і дій. Вони ведуть від формулювання та визначення проблеми до досягнення цілей шляхом вибору оптимального рішення [76]. Управлінські рішення також є творчими управлінськими діями, що ґрунтуються на розумінні об'єктивних законів функціонування та аналізі інформації про організаційну діяльність, і врешті визначають програми для команд, спрямовані на ефективне розв'язання проблем [70].

Стратегічні рішення характеризуються своєю орієнтацією на вибір дій, що визначають майбутній напрямок організації, і залучають як раціональні, так і інтуїтивні підходи, що базуються на судженні [77]. Процес прийняття рішень вимагає розуміння ситуації, що вимагає дій та розв'язання проблем, а ефективні рішення оптимізують множинні фактори, такі як прибуток, обсяги продажів та добробут працівників [72].

Сучасний управлінський процес прийняття рішень діє через різноманітні формати, включаючи індивідуальний, колективний, портфельний та кризовий, кожен із яких передбачає різні етапи збирання інформації, аналізу та впровадження залежно від організаційного контексту та обставин [78]. Процес включає такі концепції, як обмежена раціональність, моделі поступового прийняття рішень та інструменти аналізу рішень, щоб допомогти менеджерам працювати в межах обмежень інформації та робити при цьому оптимальні вибори [79].

Процес прийняття управлінських рішень складається з систематичної послідовності взаємопов'язаних етапів, що утворюють інформаційний потік із прямими та зворотними зв'язками між фазами [80]. Більшість моделей визначають від п'яти до семи ключових етапів, які спрямовують менеджерів через повний цикл прийняття рішень.

Процес зазвичай починається з постановки цілей або діагностичної фази, де ідентифікуються та пріоритизуються проблеми, що вимагають вирішення, визначаються початкові цілі досягнення та ініціюється відповідний збір даних [81]. Цей початковий етап включає ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства [82] та постановку управлінських завдань, що визначають цикл прийняття рішень.

Другий етап зосереджений на зборі та аналізі інформації, де збираються відповідні дані та фактори для забезпечення всебічного розуміння бізнес-ситуації [69]. Під час цієї фази менеджери відстежують зовнішні та внутрішні фактори середовища для отримання необхідних даних для розробки альтернативних рішень.

Проектна фаза передбачає формування та ідентифікацію альтернатив, де менеджери розробляють кілька можливих рішень, визначають їх очікувані результати разом із початковими критеріями оцінки [81,82]. Цей етап вимагає створення загального плану дій, що містить кілька альтернативних варіантів [81].

Фаза вибору зосереджена на оцінці та порівнянні альтернатив за допомогою різних критеріїв та технік, часто з залученням необхідної експертизи. Приймаючи рішення вибирають найкращу альтернативу на основі систематичної оцінки кожного варіанту [81,82].

Реалізація становить четвертий етап, де обране рішення організовується в дію за допомогою необхідних організаційних ресурсів. Це включає розробку та виконання необхідних планів дій для впровадження обраної альтернативи [69].

Фінальні етапи включають моніторинг, оцінку та контроль, де менеджери порівнюють фактичні результати з запланованими показниками, ідентифікують причини відхилень та вносять необхідні корективи [69]. Деякі моделі включають фазу навчання, де формулюються та поширюються в межах організації отримані уроки для покращення майбутніх процесів прийняття рішень [81].

Управлінські рішення є фундаментальним елементом ефективного управління бізнесом, що забезпечує досягнення оптимальних результатів організації в умовах обмежень ресурсів, ризиків та стратегічних цілей. Цей системний процес вимагає врахування економічних, організаційних, правових, технологічних та соціальних компонентів, що дозволяє творчо розв'язувати проблеми та визначати програми для команд. Особливу роль відіграють стратегічні рішення, які визначають майбутній напрямок розвитку підприємства через раціональні та інтуїтивні підходи на основі судження, оптимізуючи такі фактори, як прибуток, обсяги продажів та добробут працівників.

Найчастіше у процесі прийняття рішень наголошується на необхідності послідовного виконання ключових етапів: від фази визначення цілей, де ідентифікуються та пріоритизуються проблеми й встановлюються цілі, через

збирання та аналіз інформації, формування альтернатив, вибір оптимального варіанту, до реалізації рішення та моніторингу результатів. Цей цикл вимагає постійного відстеження зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, що дозволяє розробити кілька альтернативних планів дій та обрати найкращий шлях досягнення цілей. Ефективність процесу значною мірою залежить від якості інформаційного потоку та наявності зворотних зв'язків між фазами.

На основі аналізу літературних джерел, розглянутих в цьому підрозділі, нами було розроблено базову схему ланцюжка прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).

Комплексний підхід до управлінського рішення передбачає його адаптацію до різноманітних форматів (індивідуального, колективного, портфельного, кризового) з урахуванням організаційного контексту. Важливим є застосування концепцій обмеженої раціональності та інструментів аналізу рішень для подолання обмежень у обробці інформації. Успішне впровадження обраного рішення вимагає залучення необхідних ресурсів, чіткого планування дій та подальшого контролю за відповідністю результатів запланованим показникам, що дозволяє виявляти відхилення та вносити корективи. Важливим доповненням є фаза R&D, де організація формулює на основі зворотного зв'язку та отриманого досвіду нові знання, формалізує їх, зберігає та поширює для постійного вдосконалення майбутніх процесів прийняття рішень.

Сучасне бізнес-середовище створило нагальну потребу вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень, особливо в контексті фінансового управління. Поточні економічні реформи значно послабили конкурентоспроможність підприємств, створивши зрілу потребу в нових інструментах у процесі прийняття управлінських рішень [83]. Ця проблема особливо гостро проявляється в регіонах, що проходять економічні перетворення, де перспективи співпраці з країнами Європи підкреслюють важливість обґрунтованих фінансових рішень [84]. При цьому, основа ефективних управлінських рішень лежить у надійних інформаційних системах, що підтримують управління у оцінці та впровадженні різноманітних стратегічних варіантів [48]. Фінансовий аналіз відіграє центральну роль у цьому процесі, дозволяючи менеджерам компанії виявляти операційні недоліки, оцінювати ефективність різних організаційних підрозділів та приймати відповідні рішення щодо показників ефективності та мотиваційних систем [51].

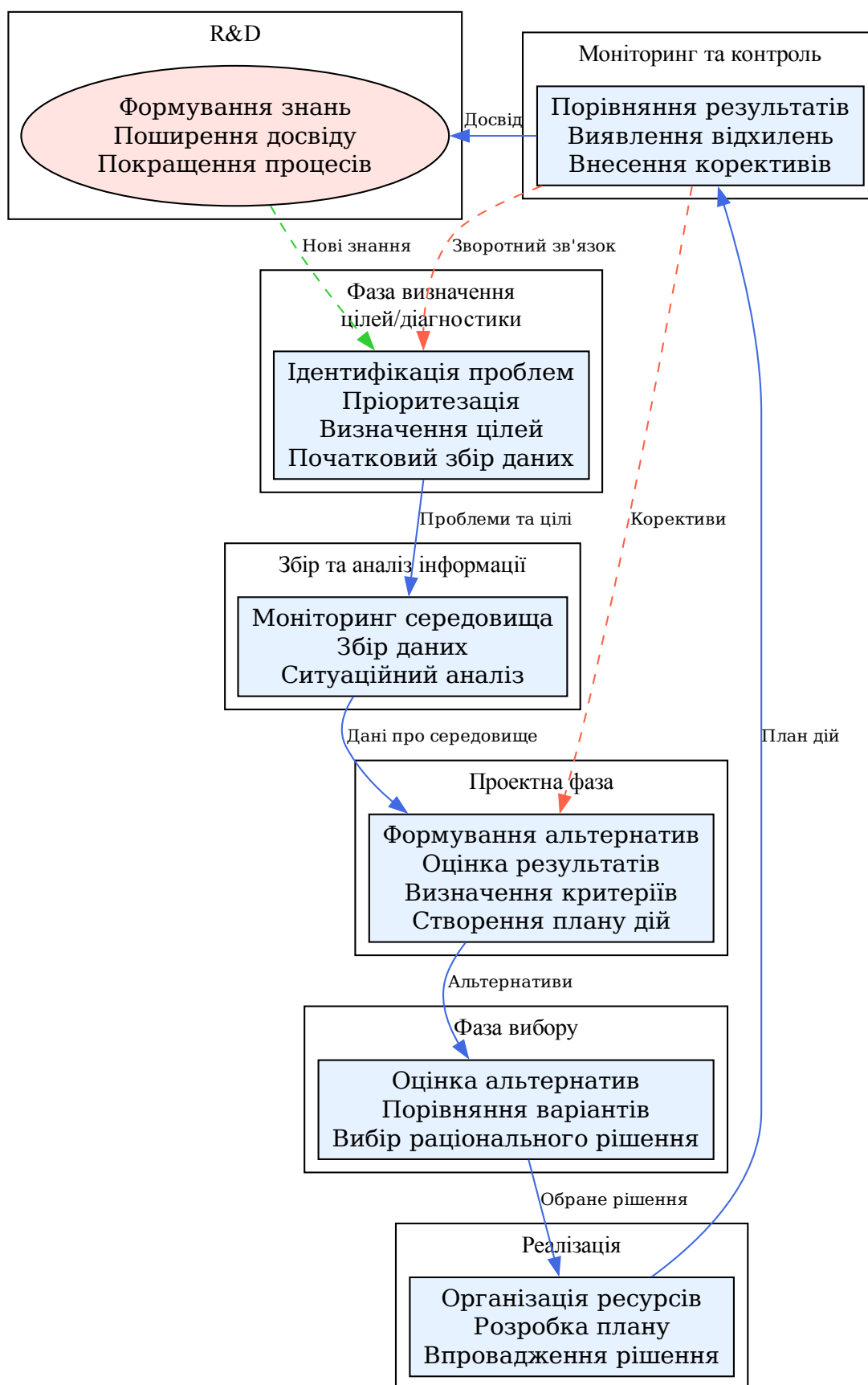


Рис. 1.3. Базова схема ланцюжка управлінських рішень

Примітка: власна розробка.

Дієвість управлінських рішень безпосередньо залежить від об'єктивності та своєчасності інформації про фінансовий стан підприємства, що робить детальний і своєчасний фінансовий аналіз необхідним для виявлення проблемних аспектів, реагування на виклики та мінімізації бізнес-ризиків [85].

Усі управлінські рішення, що приймаються підприємствами, повинні бути збалансованими, обґрунтованими та підтвердженими надійною інформацією про проблеми та перспективи розвитку, охоплюючи такі сфери, як організаційна структура, виробничі процеси, розподіл фінансових ресурсів та розподіл повноважень [84]. Цей комплексний підхід до прийняття рішень вимагає від менеджерів різних рівнів використання інформаційних систем, які можуть відповідати на критичні питання щодо розширення виробництва, нових виробничих площ, інвестицій в обладнання та використання ресурсів [83].

Класифікація управлінських рішень на підприємствах охоплює багато аспектів, включаючи організаційні, функціональні та спеціальні категорії, які призначені для вирішення проблем короткострокових, середньострокових та довгострокових перспектив [86]. На операційному рівні управлінські рішення охоплюють такі сфери, як організаційна структура, виробничі процеси, розподіл фінансових ресурсів та розподіл повноважень, які мають бути збалансованими, обґрунтованими та підтвердженими надійною інформацією про проблеми та перспективи розвитку [84].

Фінансові управлінські рішення становлять критичну підмножину, яку можна поділити на суто фінансові рішення (наприклад, щодо структури капіталу та фінансування) та ширші стратегічні рішення, пов'язані з ринковою позицією компанії та інвестиційною політикою. Ці рішення часто вимагають від компаній розробки механізмів як реактивних, так і проактивних відповідей на виклики на макро- та мікрорівнях, включаючи рішення щодо розподілу дивідендів та напрямку інвестицій [87].

Стратегічне управління у поєднанні з обліковою справою пропонують п'ять основних груп інструментів прийняття рішень: калькуляція вартості, оцінка ефективності планування та контролю, стратегічні рішення, облік конкурентів та облік клієнтів. Ці інструменти допомагають менеджерам різних рівнів відповідати на критичні питання щодо розширення виробництва, нових виробничих площ, інвестицій в обладнання та використання ресурсів [83].

Сучасні підходи до класифікації також визнають важливість систематичних процесів прийняття рішень, які включають пошук та обробку інформації, вибір методу оцінки, оцінку рівня ефективності, вибір заходів для вдосконалення та постійний моніторинг [88]. Крім того, підприємствам дедалі частіше потрібно структурувати своє прийняття рішень навколо ранжованих інструментів, які демонструють ступінь та напрямок впливу різних фінансових та нефінансових факторів на ключові показники ефективності [89].

Зв'язок між управлінськими рішеннями та фінансовими показниками є прямим і вимірюваним, а аналіз фінансової звітності служить основним механізмом для менеджерів для виявлення операційних недоліків, оцінки ефективності підрозділів та прийняття відповідних рішень щодо показників ефективності та мотиваційних систем [51]. Основа для ефективного прийняття рішень ґрунтується на показниках фінансової звітності, аналітичній інформації з методів управлінського обліку та нефінансових показниках, що характеризують господарську діяльність, особливо на малих підприємствах, де менеджери використовують інформацію операційного та стратегічного управлінського обліку для покращення фінансового стану [90].

Інвестиційні рішення становлять критичну категорію управлінських виборів, що можуть вирішально впливати на прибутковість, особливо в періоди економічної нестабільності [91]. Дослідження українських підприємств свідчать, що різні компанії приймають різні фінансові стратегічні рішення на основі характеристик їхнього зовнішнього та внутрішнього середовища, з патернами, що показують відсутність довгострокової орієнтації, високі витрати агента та слабкі зв'язки між фінансовою та операційною політиками, що впливають на модернізацію реального сектору [92].

Для підтримки процесів прийняття рішень було створено розширені аналітичні інструменти, включаючи фінансові стратегічні матриці, що поєднують фінансові та ринкові цілі за допомогою співвідношень ROA (віддача активів) та A/K (відношення активів до власного капіталу) для керівництва рішеннями щодо фінансової структури, напрямку інвестицій та розподілу дивідендів [87]. Дослідження українських машинобудівних підприємств виявили 36 показників, що впливають на власний капітал та грошові потоки, з яких банківське кредитування, інвестиції в технічні метали, витрати на дослідження та розробку та інвестиції у виробництво демонструють найбільш значущий вплив на ринкову капіталізацію [89].

Системи фінансового контролю відіграють вирішальну роль у зв'язку управлінських рішень з фінансовими результатами, забезпечуючи систематичний збір інформації, запобігання ризикам та підтримку якісних рішень, що підвищує керованість бізнесу, скорочує час прийняття рішень, покращує контроль витрат та збільшує прибутковість при забезпеченні зниження ризиків [93]. Систематичний підхід до аналізу фінансового стану, поєднаний із покращеною інформаційною підтримкою та інтеграцією управлінського обліку, дозволяє краще планувати, оцінювати та моніторити економічні результати [94]. При цьому, валідність управлінських рішень безпосередньо залежить від об'єктивної та своєчасної інформації про фінансовий стан підприємства, що робить детальний фінансовий аналіз необхідним для виявлення проблем, реагування на виклики та мінімізації бізнес-ризиків [85].

В аспекті вивчення іноземного та міжнародного досвіду, результати регіональних досліджень демонструють чіткі відмінності у прийнятті управлінських рішень в Україні, країнах ЄС та Північній Америці. Зокрема, українські підприємства стикаються з викликами модернізації, компанії ЄС — з проблемами конкурентоспроможності через повільні реформи, а поведінкові фактори суттєво впливають на фінансові рішення на ринках Центральної Європи. Розглянемо ці особливості більш детально.

Що стосується України, то українські підприємства демонструють специфічні моделі фінансово-стратегічного прийняття рішень, базовані на характеристиках зовнішнього та внутрішнього середовища, з дослідженнями, що виявляють відсутність довгострокової орієнтації, високі витрати агента та слабкі зв'язки між фінансовою та операційною політиками, що впливають на модернізацію реального сектору. Дослідження українських пивоварних підприємств пропонують практичні рекомендації щодо формування фінансової стратегії в реалізації програм капітальних інвестицій [92].

Наприклад, українські машинобудівні підприємства демонструють вимірюваний вплив фінансових та нефінансових інструментів на ринкову капіталізацію. За матеріалами дослідження за 2010-2021 років, проведеному колективом дослідників на чолі з І. Вахович, було виявлено 36 показників, що впливають на власний капітал та грошові потоки. Банківське кредитування, інвестиції в технічні метали, витрати на

дослідження та розробку та інвестиції у виробництво продемонстрували найбільш значущий вплив [89].

Методологія матриці фінансової стратегії була розроблена Г. Алексіним та апробована на українських компаніях, включаючи ПАТ «Карлсберг Україна» у 2014-2018 роках, поєднуючи фінансові та ринкові цілі за допомогою співвідношень ROA та А/К для обґрунтування рішень щодо фінансової структури, напрямку інвестицій та розподілу дивідендів [87].

В країнах Європейського Союзу та Центральної Європи ситуація складається наступним чином. Підприємства ЄС стикаються зі значними викликами конкурентоспроможності через повільні реформи модернізації в економічному секторі, створюючи нагальну потребу у нових інструментах стратегічного управлінського обліку для процесів прийняття управлінських рішень. Дослідження українських вчених, що вивчають стратегічний управлінський облік, демонструють регіональну спрямованість на вирішення цих конкурентних тисків [83].

Країни Вишеградської четвірки (V4) демонструють специфічні поведінкові моделі у фінансовому прийнятті рішень, з емпіричними дослідженнями, що виявляють, що ключові поведінкові аспекти, включаючи когнітивні, психологічні та емоційні фактори, суттєво впливають на фінансові рішення менеджерів. Зокрема, емоції такі як любов, смуток та ненависть ідентифіковані як первинні поведінкові драйвери, що впливають на якість фінансових рішень та конкурентоспроможність підприємств [95].

Своя специфіка також є в країнах пострадянського регіону. Зокрема, порівняльний аналіз між Україною та Казахстаном за 2013-2017 років виявляє спільні виклики у фінансовому управлінні державних бюджетів, з розробленими класифікаційними системами для організаційних, функціональних та спеціальних стандартів фінансового управління, призначеними для короткострокових, середньострокових та довгострокових перспектив [86].

Українські підприємства все частіше зосереджуються на адаптації міжнародних практик фінансового управління для управління інтелектуальними ресурсами та нематеріальним капіталом, хоча певні аспекти реформування для створення гнучких систем фінансового управління залишаються недостатньо розвиненими порівняно з кращими світовими практиками. Такі виклики адаптації особливо впливають на здатність українських бізнес-підприємств отримувати конкурентні позиції на

міжнародних ринках [96]. Міжнародний досвід систематизовано у таблицях 1.2.a та 1.2.б.

Таблиця 1.2.a Аналіз міжнародного досвіду та досвіду України в питанні інтеграції фінансової звітності в процес прийняття управлінських рішень

Автори	Географічний фокус	Тип досліджених організацій	Аспект управлінських рішень
Алексін [92]	Україна	Підприємства пивоварної промисловості	Формування та впровадження фінансової стратегії, зокрема стосовно програм капітальних інвестицій та модернізації.
Вахович [89]	Україна	Машинобудівні підприємства	Оптимізація ринкової капіталізації за рахунок збільшення власного капіталу та грошових потоків.
Алексін [87]	Україна	ПАТ «Carlsberg Ukraine»	Формування та впровадження фінансової стратегії
Пилипів [83]	ЄС	Комерційні підприємства	Інвестиційні рішення, капітальні інвестиції, конкурентні рішення
Sedláčková [95]	Країни Вишеградської четвірки (V4): Чехія, Словаччина, Угорщина та Польща.	Комерційні підприємства	Процес фінансового прийняття рішень менеджерами
Ситник [86]	Україна та Казахстан	Державні бюджетні системи	Виконання державних бюджетів, процеси фінансового управління

Примітка: систематизовано на основі літературних джерел [83,86,87,89,92,95]

З метою забезпечити відповідність викликам сьогодення, сучасні підприємства використовують різноманітні інструменти фінансового управління, включаючи стратегічний управлінський облік, системи управлінського обліку, фінансовий контроль та інтегровані аналітичні підходи. Ці інструменти спрямовані на оптимізацію витрат, управління ризиками та підтримку прийняття рішень через систематичний збір інформації та прогнозний аналіз. Розглянемо їх за порядком і почнемо з інструментів стратегічного управлінського обліку.

Стратегічний управлінський облік пропонує п'ять основних груп інструментів прийняття рішень: калькуляція вартості, оцінка ефективності планування та контролю, стратегічні рішення, облік конкурентів та облік клієнтів. Ці інструменти допомагають менеджерам відповідати на критичні питання щодо розширення

виробництва, нових виробничих площ, інвестицій в обладнання та використання ресурсів, що особливо важливо в умовах повільних економічних реформ, які послабили конкурентоспроможність підприємств [83].

Таблиця 1.2.6 Аналіз міжнародного досвіду та досвіду України в питанні інтеграції фінансової звітності в процес прийняття управлінських рішень

Автори	Ключові фінансові концепції	Фактори впливу	Методологія чи підхід
Алексін [92]	Фінансова стратегія, капітальні інвестиції, фінансова політика, витрати агента	Ендогенні та екзогенні фактори, інституційне середовище	Емпіричний аналіз
Вахович [89]	Ринкова капіталізація, власний капітал, грошові потоки, банківське кредитування, інвестиції	Фінансові та нефінансові інструменти	Перевірка статистичних гіпотез, модель рангових інструментів
Алексін [87]	Лeverидж (A/E), ROA, ROE	Фактори економічної невизначеності	Матриця фінансової стратегії, аналіз та синтез, системний підхід, узагальнення та групування
Пилипів [83]	Інструменти стратегічного управлінського обліку	Споживачі, конкуренти, постачальники, витрати на проекти, доцільність інвестицій	Аналітичні методи та метод дерева рішень
Sedliačiková [95]	У статті зосереджено на фінансовому стані, конкурентоспроможності, прибутку та ринковій вартості підприємств як на результатах, що впливають на управлінські фінансові рішення.	Когнітивні, психологічні та емоційні поведінкові аспекти	Емпіричне дослідження (анкетування) та перевірка статистичних гіпотез
Ситник [86]	Державні фінансові бюджети, виконання бюджетів, фінансове управління	Макроекономічні, політичні та соціальні питання	Порівняльний аналіз, SWOT, системний підхід, аналіз причин наслідків, експертна оцінка

Примітка: скопійовано та узагальнено нами за матеріалами літературних джерел [83,86,87,89,92,95]

Перший напрямок — це системи управлінського обліку. Управлінський облік є продовженням фінансового обліку, спрямованим на обґрунтування управлінських рішень та підтримку політики й завдань топ - менеджменту. Система забезпечує гнучкість та оперативність у прийнятті рішень через прогнозний аналіз та високу інтеграцію з ERP-системами, тоді як цифровізація сприяє автоматизації облікових

процесів, підвищує прозорість та створює можливості для персоналізованого аналізу [64].

Малі підприємства особливо виграють від використання операційних та стратегічних методів управлінського обліку, де менеджери використовують інформацію з показників фінансової звітності, аналітичні дані з методів управлінського обліку та нефінансові показники для покращення фінансового стану [90].

Наступний напрямок — це системи фінансового контролю. Фінансовий контроль представляє складну систему, що поєднує пошук, збір та систематизацію необхідної інформації для управлінських цілей, запобігання ризикам та якісне прийняття рішень. Ця система підвищує керованість бізнесу, скорочує час прийняття рішень, покращує контроль витрат, збільшує прибутковість та забезпечує зниження ризиків, концентруючи контрольні дії на пріоритетних фінансових активностях [93].

Важливе значення мають інтегровані аналітичні підходи. Систематичний підхід до аналізу фінансового стану передбачає покращення якості інформаційного забезпечення та використання управлінського обліку як ключового інструменту в плануванні, оцінці та моніторингу економічних результатів [94]. Взаємозв'язок між управлінським та фінансовим аналізом проявляється в комплексному аналізі господарської діяльності, оцінці ефективності, обґрунтуванні бізнес-плану та маркетинговому аналізі [97].

І завершують перелік інструменти цифрової інтеграції. Сучасні системи управлінського обліку наголошують на оптимізації витрат, підвищенні конкурентоспроможності та сталому розвитку в мінливих економічних умовах. Цифрова трансформація посилює ці можливості через автоматизацію процесів, прискорення обробки даних та забезпечення ефективнішого управління витратами за допомогою інтегрованих технологічних рішень [64].

Українські підприємства мають справу із суттєвими труднощами впровадження ефективних систем прийняття управлінських рішень через перехід від статистичного обліку до орієнтованих на управління підходів, що вимагаються міжнародними стандартами (табл. 1.3). Нестабільне економічне середовище країни, що характеризується постійними трансформаціями та зовнішніми тисками, робить використання обґрунтованих методологій, що сприяють нарощуванню економічної

ефективності господарювання особливо критичним для виживання та розвитку бізнесу.

Таблиця 1.3. Застосування основних методів та інструментів фінансового аналізу в географічному та галузевому розрізі за даними літературних джерел

Автор, джерело	Особливості підприємства	Географічний фокус, галузь	Основний інструмент/метод	Сфера застосування
Пилипів [83]	Підприємства ЄС	ЄС	Стратегічний управлінський облік, метод дерева рішень	Управлінські рішення щодо доцільності та доцільності інвестиційної діяльності та капітальних інвестицій
Хоменко [64]	Середні та великі машинобудівні підприємства	Україна, машинобудівна промисловість	Управлінський та фінансовий облік розглядаються як ключові інструменти для управління витратами	Управління витратами, оптимізація ресурсів та фінансова стабільність
Хоча [90]	Малі підприємства	Україна (Львівська область)	Управлінський облік, операційний та стратегічний управлінський облік	Покращення фінансового стану та стабільності, оптимізація витрат і доходів
Федоришина [93]	Малі підприємства	Україна	Фінансовий контроль	Фінансовий контроль для малих підприємств
Лазаришина [94]	Підприємства в цілому	Україна	Управлінський облік	Аналіз фінансового стану
Реслер [97]	Металургійні підприємства	Україна	Фінансовий та управлінський аналіз як ключові методи оцінки інноваційної та інвестиційної діяльності	Аналіз інноваційної та інвестиційної діяльності

Примітка: скомпільовано та узагальнено нами за матеріалами літературних джерел [64,83,90,93,94,97]

Економічна трансформація України обумовила формування складного середовища, де традиційні управлінські підходи часто не відповідають сучасним вимогам бізнесу. Українська система обліку історично зберігала статистичний характер, тоді як міжнародні стандарти вимагають орієнтованого на управління підходу, що підтримує процеси прийняття рішень. Цей фундаментальний зсув вимагає тісної співпраці між обліковими та управлінськими підрозділами для розробки облікової політики, що обслуговує стратегічне прийняття рішень, а не лише звітність для відповідності вимогам [51].

Сучасний економічний ландшафт України характеризується тривалою нестабільністю та невизначеністю, що впливає на всі галузі економіки. Це середовище

характеризується постійними галузевими трансформаціями, перерозподілом власності та капіталу, політичними конфліктами та значною залученістю до глобальних фінансово-економічних процесів [98]. Ці умови роблять розробку ефективних систем обґрунтування управлінських рішень не просто бажаною, а необхідною для виживання підприємства та конкурентної переваги.

Однією з ключових проблем українських підприємств є обмежена практична реалізація сучасних методів управлінського обліку. Хоча керівники можуть розуміти теоретичні основи, вони часто не мають чіткого розуміння практичного застосування [99]. Цей знаковий розрив посилюється недостатнім ставленням вищого управління до управлінського обліку, яке часто розглядає його лише як інформацію для зовнішнього фінансового аналізу, а не як стратегічний інструмент прийняття рішень [99]. Впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності створило додатковий тиск на методології управління витратами та обґрунтування рішень [54].

Практичні наслідки неефективних методологій прийняття рішень очевидні в українських підприємствах, зокрема приватизованих, які демонструють обмежене використання сучасних аналітичних методів. Ця обмеженість проявляється в економічно неефективних бізнес-проектах, низьких рівнях продуктивності та рентабельності, а також необґрунтовано високих адміністративних витратах, що врешті-решт призводить до фінансових збитків та потенційного банкрутства. Нездатність належним чином аналізувати діяльність та ідентифікувати фактори, що впливають на економічну ефективність, є критичною внутрішньою слабкістю, яку сучасні методологічні підходи мають вирішувати [100].

Для того, щоб сприяти розв'язанню зазначеної сукупності проблем, українські дослідники розробили комплексні методологічні рамки для обґрунтування управлінських рішень. Вони інтегрують системи підтримки, фінансові аналітичні методи, економетричні підходи та багатокритеріальні моделі прийняття рішень. Ці підходи підкреслюють трансформацію економічної інформації у готові для прийняття рішення формати через систематичні процеси, що включають постановку цілей, надання інформації та оцінку наслідків.

Основою ефективного обґрунтування управлінських рішень в українських підприємствах є концепція аналітичної підтримки як комплексної підсистеми. Ця аналітична підтримка утворює необхідну інформаційно-методологічну базу, що

забезпечує адекватність і раціональність управлінських рішень, підвищує рівень їх обґрунтованості та релевантності. Структура аналітичної підтримки включає чотири ключові компоненти: інформаційні, методологічні, персональні та програмні ресурси, які працюють разом для забезпечення підтримки процесів прийняття та реалізації управлінських рішень [82].

Фінансовий аналіз є критичним методологічним інструментом для обґрунтування управлінських рішень, особливо тих, що стосуються використання активів та розподілу ресурсів. Українські дослідники розробили досконалі підходи з використанням системно-орієнтованих методологій, що застосовують техніки абстрактно-логічних методів, включаючи аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, аналогію та порівняння. Ці підходи використовують багатофакторні моделі, що відображають залежність активів від різних операційних показників, з розрахунками, що визначають інтенсивність впливу на рентабельність активів через часткові показники [101].

Управлінський аналіз формується як спеціалізована методологія, призначена для трансформації як економічної, так і неекономічної інформації у формати, придатні для прийняття рішень. Цей комплексний підхід включає як виробничі, так і фінансові компоненти аналізу, без яких управління підприємством не може реалізувати ефективні фінансові стратегії. Технологічний процес прийняття управлінських рішень слідує систематичній послідовності етапів, включаючи постановку цілей, підтримку складності рішень, надання джерел інформації, верифікацію наслідків та оцінку результатів [80].

Передові математичні та економетричні методи інтегровано в українські методології прийняття рішень для вирішення складних багатокритеріальних ситуацій. Метод ієрархічного аналізу визнаний особливо цінним для вибору фінансових стратегій у багатовекторних ситуаціях, допомагаючи підвищити рівень обґрунтованості стратегічних рішень та забезпечити раннє коригування шляхом диференціації критеріїв прийняття рішень [102]. Економетричні підходи використовуються як для ідентифікації проблем, так і для обґрунтування рішень, з практичними застосуваннями, включаючи кореляційно-регресійний аналіз та розрахунки коефіцієнтів часткової еластичності [103].

Спеціалізовані методологічні підходи розроблено для конкретних бізнес-контекстів, включаючи моделі мінімізації транзакційних витрат та оцінні макроекономічні впливу. До них належать інтегровані підходи до класифікації транзакційних витрат та лінійного та нелінійного економічного моделювання з обмеженнями [104]. Багатокритеріальний аналіз з використанням регресійних методів застосовано для оцінки впливу макроекономічних рішень на інноваційні економічні зсуви, з регресійними коефіцієнтами, визначеними методами найменших квадратів та техніками нормалізації даних [105].

Методологічна основа підкреслює, що всі управлінські рішення, що приймаються промисловими підприємствами, мають бути збалансованими, обґрунтованими та підтвердженими надійною інформацією про проблеми та перспективи розвитку. Це вимагає розвитку наявного організаційного та ресурсного потенціалу на основі сучасних методів оцінки, що враховують виробничо-економічну специфіку підприємств [84].

Українські підприємства впровадили фінансовий контролінг як комплексний інструмент управління, що інтегрує фінансовий аналіз із стратегічним прийняттям рішень, забезпечуючи краще управління ризиками, контролінг витрат та моніторинг ефективності. Ці системи поєднують традиційні методи фінансового аналізу з сучасними підходами контролінгу, надаючи підтримку в реальному часі для управлінських рішень та покращення загальної рентабельності підприємств.

Фінансовий контролінг став критичним інструментом управління в українських підприємствах, виступаючи комплексною системою, що поєднує пошук, збір та систематизацію необхідної інформації для управлінських цілей, запобігання ризиків та якісне прийняття рішень [93]. Цей підхід значно покращує якість внутрішнього фінансового контролінгу, дозволяє ідентифікувати ризики підприємства та забезпечує своєчасне реагування на виклики, що з'являються. Ефективність систем управління підприємствами полягає в їх здатності прогнозувати економічні та комерційні ситуації, запобігати негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, впроваджувати заходи мінімізації витрат та забезпечувати досягнення бажаних цільових показників прибутку [106]. Методологічна основа фінансового контролінгу в українських підприємствах зосереджена на результативному вдосконаленні господарської діяльності, особливо з урахуванням нестабільного стану економіки

країни [107]. Фінансовий контролінг створює умови для ефективної ідентифікації резервів, виявлення та усунення недоліків, що забезпечує як стратегічний, так і тактичний розвиток підприємства [106]. Впровадження систем фінансового контролінгу дозволяє підприємствам підвищувати керованість бізнесу, скорочувати час прийняття рішень, ефективніше контролювати діяльність компанії та керувати витратами, а також збільшувати рентабельність при забезпеченні контролінгу та зниженні ризиків для підвищення інвестиційної привабливості [93].

Українські дослідники розробили інтегровані підходи, що поєднують фінансовий аналіз із управлінським обліком для покращення методологічної підтримки прийняття рішень підприємствами. Ці підходи наголошують на використанні систематичних методів для аналізу фінансового стану, покращення якості інформаційного забезпечення та використання управлінського обліку як ключового інструменту для планування, оцінки та моніторингу результатів діяльності економічних суб'єктів [94]. Фінансовий моніторинг виступає ефективним елементом системи управління для своєчасного виявлення проблемних зон у функціонуванні суб'єктів господарювання, включаючи вибір та обґрунтування методів оцінки фінансових потоків, оптимізацію фінансових ресурсів та вартості підприємства, аналіз структури капіталу та підготовку статистичних та аналітичних даних для фінансових рішень [108].

Спеціалізовані застосування фінансового контролінгу розроблено для окремих секторів, включаючи банківський, де інвестиційний контролінг інтегровано в системи стратегічного управління. Дослідження українських учених продемонстрували статистично значущий позитивний вплив інвестиційного контролінгу на рентабельність активів банків, з розробленими комплексними моделями для оцінки коефіцієнтів рентабельності та збитковості з урахуванням показників корпоративного управління та регуляторних обмежень [109]. Фінансовий контролінг дозволяє концентрувати зусилля на пріоритетних ділянках фінансової діяльності компанії, ідентифікувати відхилення від планових показників та впроваджувати ефективні управлінські рішення для усунення відхилень та нормалізації фінансових операцій [93].

Українські підприємства впровадили фінансовий контроль як комплексний інструмент управління, що інтегрує фінансовий аналіз із стратегічним прийняттям рішень, забезпечуючи краще управління ризиками, контроль витрат та моніторинг

ефективності. Ці системи поєднують традиційні методи фінансового аналізу з сучасними підходами контролінгу, надаючи підтримку в реальному часі для управлінських рішень та покращення загальної рентабельності підприємств.

Таким чином, фінансовий контроль став критичним інструментом управління в українських підприємствах, виступаючи комплексною системою, що поєднує пошук, збір та систематизацію необхідної інформації для управлінських цілей, запобігання ризиків та якісне прийняття рішень [93]. Цей підхід значно покращує якість внутрішнього фінансового контролю, дозволяє ідентифікувати ризики підприємства та забезпечує своєчасне реагування на виклики сьогодення. Ефективність систем управління підприємствами полягає в їх здатності прогнозувати економічні та комерційні ситуації, запобігати негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, впроваджувати заходи мінімізації витрат та забезпечувати досягнення бажаних цільових показників прибутку [106]. Методологічна основа фінансового контролю в українських підприємствах зосереджена на результативному вдосконаленні господарської діяльності, особливо з урахуванням нестабільного стану економіки країни [107]. Фінансовий контроль створює умови для ефективної ідентифікації резервів, виявлення та усунення недоліків, що забезпечує як стратегічний, так і тактичний розвиток підприємства [106]. Впровадження систем фінансового контролю дозволяє підприємствам підвищувати керованість бізнесу, скорочувати час прийняття рішень, ефективніше контролювати діяльність компанії та керувати витратами, а також значно збільшувати рентабельність при забезпеченні контролю та зниженні ризиків для підвищення інвестиційної привабливості [93].

Українські дослідники розробили інтегровані підходи, що поєднують фінансовий аналіз із управлінським обліком для покращення методологічної підтримки прийняття рішень підприємствами. Ці підходи наголошують на використанні систематичних методів для аналізу фінансового стану, покращення якості інформаційного забезпечення та використання управлінського обліку як ключового інструменту для планування, оцінки та моніторингу результатів діяльності економічних суб'єктів [94]. Фінансовий моніторинг виступає ефективним елементом системи управління для своєчасного виявлення проблемних зон у функціонуванні суб'єктів господарювання, включаючи вибір та обґрунтування методів оцінки фінансових потоків, оптимізацію

фінансових ресурсів та вартості підприємства, аналіз структури капіталу та підготовку статистичних та аналітичних даних для фінансових рішень [108].

Спеціалізовані застосування фінансового контролю розроблено для окремих секторів, включаючи банківський, де інвестиційний контроль інтегровано в системи стратегічного управління. Дослідження українських учених продемонстрували статистично значущий позитивний вплив інвестиційного контролю на рентабельність активів банків, з розробленими комплексними моделями для оцінки коефіцієнтів рентабельності та збитковості з урахуванням показників корпоративного управління та регуляторних обмежень [109]. Фінансовий контроль дозволяє концентрувати контрольні дії на пріоритетних ділянках фінансової діяльності компанії, ідентифікувати відхилення від планових показників та впроваджувати ефективні управлінські рішення для усунення відхилень та нормалізації фінансових операцій [93].

Українські дослідники сформували комплексні рамки для оцінки фінансових ризиків, що підкреслюють безперервне застосування процедур управління ризиками. Ці рамки включають постійний зв'язок та визначення контексту управління (цілі управління, галузевий розподіл та критерії процесу управління), розробку політики управління та систематичний вибір, аналіз, кількісне визначення та обробку фінансових ризиків через альтернативні стратегії зниження впливу. Методологічний підхід включає структурований алгоритм кількісної оцінки ризиків, що включає аналіз показників фінансової безпеки, структурованих за підсистемами, оцінку рівнів фінансових ризиків у системах економічної безпеки, комплексну оцінку ризиків у межах підсистем фінансової безпеки та визначення інтегральних індексів фінансових ризиків у системах економічної безпеки [110].

Стратегічні інструменти управління ризиками інтегровано в системи управління фінансовою безпекою підприємств через розробку дерев цілей та підходів стратегічного картографування. Ці інструменти дозволяють групувати та поділяти стратегічні заходи для управління фінансовою безпекою підприємств, при цьому стратегічні карти відображають зв'язки між усіма процесами підприємства та сприяють покращенню рівнів управління фінансовою безпекою. Стратегічний підхід підтверджує, що покращення управління фінансовою безпекою вимагає оптимізації торговельних та технологічних процесів для отримання максимального майбутнього

прибутку, що підсилює всі елементи системи управління фінансовою безпекою. Дослідження українських учених демонструє, що стратегічні напрямки управління фінансовою безпекою промислових підприємств можна ефективно визначати за допомогою регресійних та ієрархічних моделей [111].

Орієнтований на ризики стратегічний управлінський облік виник як спеціалізований інструмент для підтримки ризик-орієнтованих рішень досягнення стратегічних цілей. Українські підприємства розробили стратегічні плани та системи вимірювання ефективності для орієнтованого на ризики стратегічного управлінського обліку, що демонструють зв'язки між об'єктами обліку, фінансовою звітністю підприємств та аналітичними показниками для оцінки фінансового стану в песимістичному, оптимістичному та оптимальному сценаріях. Ці системи дозволяють практичну ідентифікацію ризиків, визначення впливу ризиків на показники ефективності підприємства, моделювання показників, оцінку відповідності стратегічним цілям, своєчасну адаптацію та ефективне прийняття управлінських рішень [20].

Методи експертних оцінок систематично застосовуються для аналізу ефективності прийняття управлінських рішень у контексті ризиків, використовуючи статистичні техніки, включаючи коефіцієнти конкордації, t-критерій Стюдента, експертні оцінки та розрахунки середніх значень. Дослідження українських учених продемонстрували практичні застосування через аналіз узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнтів конкордації для періодів до та після війни, з системами управління ризиками, розробленими для зниження впливу непередбачуваних подій на організаційну діяльність. Рамка управління ризиками охоплює діяльність, де приймаються та виконуються управлінські рішення, із систематичними етапами, характерними для конкретних контекстів підприємств [112].

Українські підприємства розробили комплексні системи інформаційного забезпечення, що інтегрують облікові дані, управлінську звітність та аналітичні інструменти для забезпечення надійної основи прийняття рішень. Ці системи підкреслюють узгоджені інформаційні потоки, спеціалізовані інструменти управління кризовими ситуаціями та передові підходи моделювання для підтримки управлінських рішень у складних економічних умовах. Основою ефективних систем інформаційного забезпечення в українських підприємствах є аналітична підтримка як комплексна

підсистема, що поєднує інформаційні, технічні, персональні та методологічні ресурси. Ця аналітична підтримка створює необхідну інформаційно-методологічну базу, що забезпечує адекватність і раціональність управлінських рішень, підвищує рівень їх обґрунтованості та релевантності. Структура включає чотири ключові компоненти: інформаційні, методологічні, персональні та програмні ресурси, які працюють разом для забезпечення підтримки процесів прийняття та реалізації управлінських рішень [82].

Якість та надійність інформації стали критичними факторами у системах управління українських підприємств, особливо з урахуванням складних інформаційних потоків, що супроводжують сучасні бізнес-рішення. Узгоджене та організоване інформаційне забезпечення визначає ефективне інформаційне обслуговування окремих суб'єктів господарювання, а також їх партнерів, конкурентів та споживачів, при цьому комплексна фінансова інформація формується на основі внутрішньої та зовнішньої статистичної звітності як з облікових, так і необлікових джерел [16].

Практична реалізація зосереджена на забезпеченні правильного представлення операцій та своєчасного отримання необхідної інформації керівництвом компанії для покращення якості, надійності та ефективності облікових процесів [113].

Разом із тим, українські підприємства потребують інструментально-методологічних систем, що включають методи підготовки стратегічних документів, вдосконалені системи обліково-аналітичного забезпечення, індикатори діагностики кризових процесів та спеціалізовані системи управлінської звітності, включаючи звіти про сталий розвиток. Ці системи інтегрують методичні рекомендації для кризових умов, методи бюджетування для кризових процесів та антикризові центри відповідальності для постійного моніторингу кризових ситуацій [114].

Важливе значення має питання інтеграції передових підходів моделювання в інформаційні системи забезпечення українських підприємств для обробки складних сценаріїв прийняття рішень в умовах воєнного часу. Моделювання на основі вибраних стандартів IDEF дозволяє підприємствам враховувати всі потенційні фактори, пов'язані з управлінням у сучасних реаліях, зосереджуючись на інформаційних потоках для прийняття управлінських рішень [115]. Систематичний підхід включає методи узагальнення, порівняння, аналізу, синтезу, індукції та дедукції для

обґрунтування правил формування управлінської звітності та відображення ризиків у використанні кредитних ресурсів в умовах воєнного стану [116].

Українські дослідники розробили комплексні фінансові стратегічні рамки, що інтегрують аналітичні інструменти з процесами прийняття стратегічних рішень. Підхід фінансової матриці стратегії поєднує фінансові та ринкові цілі підприємств, де рівні рентабельності активів наносяться на графік співвідношень активів до власного капіталу для створення рамок стратегічного позиціонування. Ці методологічні підходи були практично продемонстровані на українських компаніях, з детальними алгоритмами прийняття управлінських рішень щодо фінансової стратегії, що пропонують конкретні набори рішень, спрямовані на покращення фінансового та ринкового становища [87].

Моделі планування на основі сценаріїв стали критичними інструментами для українських підприємств, що працюють у нестабільному середовищі, використовуючи еволюційно-інституційні підходи управління, що розглядають розвиток компанії як складні еволюційні процеси. Ці системи прогнозування побудовані на підходах сценаріїв, що вивчають динаміку компанії в нестабільному середовищі, враховуючи особливості виробничих процесів, грошові цикли та моделі формування фінансових ресурсів. Фінансові моделі планування розроблені як системи взаємопов'язаних моделей планування грошових потоків, що охоплюють операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, дозволяючи компаніям планувати джерела та використання фондів, враховуючи зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [117].

Методи багатокритеріального аналізу прийняття рішень були спеціально адаптовані для стратегічного планування українських підприємств, враховуючи потребу в нових підходах до управління внутрішніми підприємствами, що зустрічають труднощі у формуванні фінансових ресурсів. Метод ієрархічного аналізу довів свою ефективність для прийняття рішень у складних, структурованих, багатокритеріальних та багатоальтернативних ситуаціях, з математичними методами, що широко використовуються для розробки стратегій та оцінки якості реалізації. Цей підхід підвищує рівень обґрунтованості стратегічних рішень та забезпечує раннє коригування шляхом диференціації критеріїв прийняття рішень та зміни стратегічних альтернатив [102].

Моделі адміністрування фінансової діяльності свого часу були розроблені з акцентом на діагностику структури капіталу як ключового елемента у системах управління фінансами підприємства. Ці моделі підкреслюють процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування та використання капіталу, спрямованих на досягнення фінансової стійкості, рентабельності та створення умов для виконання зобов'язань через комплексну інформаційну, діагностичну та аналітичну підтримку [118].

Особливі підходи стратегічного планування розроблені фахівцями для кризових та воєнних умов. Вони включають до свого складу теоретичні та методологічні підходи для управлінських рішень щодо відновлення зруйнованої інфраструктури України. Ці інструменти управління призначені для форс-мажорних умов на будь-якому етапі військово-політичних ситуацій, враховуючи переходи між різними етапами та готовність підприємства до застосування. Практичні застосування включають інструменти управління для оцінки стану підприємства та прийняття рішень щодо бізнес-партнерств, зокрема в підрядних роботах з державними органами для відновлення інфраструктури [119].

Фінансові системи планування визнані необхідними інструментами для досягнення головних цілей підприємства щодо максимізації прибутку та оптимізації витрат, з особливою увагою до специфіки українського ринку. Зростання непевності, ризиків та волатильності зовнішнього середовища вимагає від суб'єктів управління прискорення процесів прийняття рішень та спрямування фінансового планування та прогнозування на зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову діяльність підприємства [120].

Українські дослідники зробили значний внесок у методології прийняття управлінських рішень. Це праці в галузі стратегічного управлінського обліку, фінансового аналізу для малих підприємств, оцінки галузевої економічної безпеки та оптимізації систем аналітичної підтримки. Ці внески включають як теоретичні рамки, так і практичні застосунки, адаптовані до специфічних економічних умов України. За ключовими напрямками досліджень ми почнемо зі стратегічного управлінського обліку. В цьому ключі українські вчені, зокрема Брукганський Р. Ф., провели фундаментальні дослідження на рівні підприємства [20].

В царині фінансового аналізу та управління ризиками для малих підприємств слід зазначити роботу Пензенгайло О.Г., Сокіл А. та Фатенок-Ткачук А. Вони зробили внесок в розробку аналітичних методів управління розвитком підприємств. Аверіна М.Ю. та Денисенко М.П. провели порівняльні дослідження методів аналізу фінансового стану та стійкості, що використовуються у вітчизняній та міжнародній практиці. Замула та Нагайчук В.В. досліджували застосування аналізу фінансового стану для механізмів сталого розвитку. Череп А.В. розробив методологічні основи оцінки ефективності діяльності підприємства для виявлення сталості розвитку [121].

Що стосується економічної безпеки, то тут слід відмітити активність, спрямовану на формування системи оцінки вагових коефіцієнтів для показників безпеки, що ідентифікують різні рівні впливу на загальні умови безпеки. Формування рекомендацій, що пов'язують результати аналізу з заходами щодо зміцнення фінансово-економічної безпеки пріоритетних українських економічних галузей розроблено в працях колективу авторів на чолі із Васильців Т. [122].

Важливе значення має інтеграція міжнародного досвіду управління бізнесом у вітчизняні українські бізнес-реалії та розробка основних принципів оптимізації аналітичної підтримки в процесах прийняття управлінських рішень підприємствами. Розробка нормативно-правових рамок, що дозволяють українським бізнес-структурам ефективно діяти в рамках законодавства під час міжнародної діяльності здійснюється в працях Чернецької О. [123].

Підсумовуючи слід зазначити, що українські дослідники зробили вагомий внесок у розробку методологій прийняття управлінських рішень, яка має особливе значення в контексті економічної нестабільності та воєнних умов. Вони опрацювали комплексні системи аналітичної підтримки, які ефективно поєднують традиційний облік із сучасними інструментами контролінгу, дозволяючи не лише реагувати на кризи, а й прогнозувати ризики та забезпечувати фінансову стійкість підприємств у надзвичайних умовах. Саме ця адаптованість до локальних викликів робить такі підходи ефективними та унікальними на міжнародному рівні.

Центральне місце у цих дослідженнях займає фінансовий контроль та аналітичні системи, які виступають як ключові інструменти. Фінансовий контроль інтегрує пошук інформації, оцінку ризиків та підтримку прийняття рішень, тоді як аналітичні підходи – від управлінського обліку до багатокритеріального моделювання –

формують основу для обґрунтування стратегій. Разом вони утворюють ядро сучасної системи управління, що дозволяє українським підприємствам ефективно діяти в умовах невизначеності.

Ця наукова еволюція демонструє перехід від ізольованих досліджень до інтегрованих екосистем підтримки рішень. Сучасні методи поєднують математичне моделювання, експертні оцінки та цифрові технології, сприяють формуванню гнучких систем, які працюють у реальному часі. Здатність до динамічної адаптації, де одночасно враховуються індикатори ризиків, стратегічні цілі та зовнішні виклики, свідчить про глибоку трансформацію підходів до управління в сучасній Україні.

1.3. Моделі та концепції інтеграції фінансової інформації в систему управління

Методи фінансового аналізу, такі як DCF, EVA та аналіз DuPont, є необхідними інструментами, що перетворюють первинні дані фінансової звітності на практичні висновки для прийняття управлінських рішень у підприємстві. Ці методи допомагають оцінювати фінансові результати, рентабельність та створення вартості з різних аналітичних перспектив.

Фінансова звітність слугує основним засобом комунікації між підприємствами та зовнішніми зацікавленими сторонами, надаючи концентровану та узагальнену інформацію, яка вимагає відповідного фінансового аналізу для корисного використання в процесі прийняття рішень. Складність сучасних бізнес-операцій, особливо для диверсифікованих підприємств, створила потребу у складних аналітичних рамках, що можуть комплексно оцінювати фінансовий стан та результати діяльності поза межами традиційних методів [124].

Серед фундаментальних методів фінансового аналізу аналіз DuPont вирізняється як перша математична модель для економічного аналізу, що пропонує комплексний підхід для оцінки фінансових результатів підприємства [125]. Цей метод системно розкладає рентабельність власного капіталу на добуток фінансових коефіцієнтів, що дозволяє провести глибший аналіз рентабельності, платоспроможності, операційної ефективності та потенціалу розвитку [126,127]. Оригінальність системи DuPont полягає в її інтуїтивному підході до розуміння внутрішнього фінансового стану, що допомагає підприємствам коригувати операційні стратегії та посилювати ринкову конкурентоспроможність [127].

Ці аналітичні методи обслуговують різних зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, операторів та інші установи, надаючи чіткі орієнтири для вивчення ефективності управління активами та максимізації дохідності для акціонерів [127]. Інтеграція традиційних методів, таких як аналіз DuPont, із сучасними підходами, такими як Економічна додана вартість (EVA) та аналіз дисконтованих грошових потоків (DCF), створює комплексний набір інструментів для фінансового управління підприємством та оцінки його результатів.

Аналіз DuPont є комплексним методом фінансової оцінки, що систематично розкладає рентабельність власного капіталу (ROE) на складові коефіцієнти, що вимірюють рентабельність, ефективність активів та фінансовий важіль. Метод еволюціонував від простої двофакторної моделі до складних багатофакторних рамок, що дозволяють проводити детальний діагностику фінансових результатів підприємства в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності.

Метод DuPont було розроблено 1918 року інженером компанії DuPont, який встановив, що добуток коефіцієнта чистого прибутку та оборотності загальних активів дорівнює рентабельності активів (ROA) [128,129]. Ця елегантна залежність між показником рентабельності та показником ефективності призвела до того, що метод DuPont став широко використовуваним інструментом фінансового аналізу. У 1970-х роках акцент у фінансовому аналізі змістився з ROA на рентабельність власного капіталу (ROE), а модель DuPont було модифіковано шляхом включення відношення загальних активів до власного капіталу [129].

Фундаментальна структура аналізу DuPont передбачає розкладання ROE на три основні компоненти: коефіцієнт чистого прибутку (вимірює операційну ефективність), оборотність загальних активів (вимірює використання активів) та множник власного капіталу (вимірює фінансовий важіль) [130,131]. Базова трифакторна формула може бути виражена як:

$$ROE = \left(\frac{Net\ Income}{Revenue} \right) \times \left(\frac{Revenue}{Assets} \right) \times \left(\frac{Assets}{Equity} \right), \quad (1.1)$$

де *Net Income* — чистий прибуток,

Revenue — виручка,

Assets — активи,

Equity — власний капітал.

І представляє: рівень прибутковості $\times$ оборотність активів $\times$ рівень капіталізації [131].

Сучасні застосування вийшли за межі традиційної трифакторної моделі до більш складних рамок. Дослідження демонструють використання семифакторних моделей DuPont для міжгалузевого аналізу компаній на фондових біржах, що забезпечує підвищену виявність фундаментальних детермінант ROE [132]. Ці розширені моделі пропонують покращені аналітичні можливості порівняно з традиційними підходами [132].

Сила методу полягає в його систематичному підході до факторного аналізу, що дозволяє підприємствам ідентифікувати конкретні сфери, що впливають на результативність шляхом ієрархічного розкладання [125,133]. Аналіз DuPont ефективно пов'язує різні фінансові коефіцієнти та комплексно розкриває загальний фінансовий стан підприємств, створюючи рамки для прогнозування майбутньої прибутковості [126]. Інтегрована модель може діагностувати здатність компанії отримувати прибуток, інвестувати, збільшувати виручку та підвищувати ефективність шляхом дослідження розкладених факторів, що впливають на індикатори моделі [134].

Сучасні дослідження інтегрували аналіз DuPont в економічне та математичне моделювання для прогнозування прибутковості підприємств на основі ретроспективних даних про фінансовий стан, включаючи прибуток, виручку, активи та власний капітал [135]. Метод також було адаптовано для специфічних галузевих застосувань, з модифікованими версіями, що використовуються для аналізу банківського сектора та спеціалізованих застосувань у будівельних та виробничих компаніях [135,136].

Економічна додана вартість (EVA) — це метод оцінки фінансових результатів, що вимірює реальний економічний прибуток, враховуючи вартість всього капіталу, включаючи власний. На відміну від традиційних бухгалтерських показників, EVA надає комплексну оцінку того, чи створює компанія знищує вартість для акціонерів, коригуючи бухгалтерський прибуток на вартість капіталу.

Концепція Економічної доданої вартості (EVA) була розроблена Мертоном Міллером та Франко Модільяні (1958–1961) і пізніше вдосконалена компанією Stern

Stewart Consulting у 1991 році [137]. EVA представляє систему оцінки фінансових результатів, що базується на ідеї залишкового доходу, виправляє недоліки традиційних показників оцінки фінансових результатів і пропонує організаціям підхід до ведення бізнесу відповідно до базових принципів мікроекономіки та корпоративних фінансів [138].

Фундаментальне нововведення EVA полягає в комплексному врахуванні вартості капіталу та коригуванні прибутку, отриманого відповідно до загальновизнаних принципів бухгалтерського обліку (GAAP), з метою підвищення вартості підприємства [137]. Математично EVA визначається як операційний прибуток після сплати податків та витрат на використання капіталу [139].

$$EVA = NOPAT - (Invested\ Capital \times WACC) \quad (1.2)$$

де *EVA* (Economic value added) — додана вартість,

NOPAT (Net operating profit after taxes) — чистий операційний прибуток після оподаткування;

WACC (Weighted average cost of capital) — середньозважена вартість капіталу.

Метод EVA використовує операційний прибуток після сплати податків мінус весь інвестований капітал для вираження економічної доданої вартості [140].

EVA стала поширеним методом оцінки економічної ефективності та слугує інструментом фінансового аналізу, фінансового управління та оцінки бізнесу [141]. Метод оцінює підприємства за чотирма аспектами: рентабельність, операційний стан, платоспроможність та здатність до розвитку, роблячи відносно наукові та об'єктивні судження щодо діяльності та управління підприємством [142]. Провідні організації, включаючи Coca-Cola, DuPont, Eli Lilly, Polaroid, Pharmacia та Whirlpool, впровадили EVA як метод вимірювання ефективності [143].

Практичне застосування EVA виходить за межі вимірювання ефективності до управління витратами та стратегічного прийняття рішень. EVA може використовуватися як інструмент управління витратами, який дозволяє підприємствам не лише зменшувати витрати, а й виявляти непродуктивні витрати, що не створюють доданої цінності для споживачів [144]. Показник EVA допомагає відповісти на

питання інвесторів щодо типу фінансування та обсягу капіталу, необхідних для досягнення певного рівня прибутковості [144].

EVA має переваги порівняно з традиційним аналізом фінансових коефіцієнтів, оскільки враховує всі бізнес-витрати, включаючи вартість капіталу, що запобігає спотворенню або приховуванню реальних результатів [143]. Коли $EVA > 0$, це свідчить, що підприємство створило нову вартість для акціонерів, і результати є позитивними [142]. Однак EVA має обмеження, оскільки може занижувати вартість підприємства, зосереджуючись переважно на конкретних фінансових показниках, не враховуючи нефінансових факторів, подібно до моделей DCF [140].

Аналіз дисконтованих грошових потоків (DCF) — це метод оцінки вартості, що передбачає майбутні грошові потоки та дисконтує їх до поточної вартості за допомогою відповідної ставки дисконтування. Подібно до EVA, DCF зосереджується переважно на фінансових показниках і може занижувати вартість підприємства, не враховуючи нефінансових факторів, що впливають на фінансові результати.

Аналіз дисконтованих грошових потоків (DCF) є одним із фундаментальних методів оцінки у фінансовому аналізі, що базується на принципі: вартість підприємства дорівнює поточній вартості всіх майбутніх грошових потоків, які воно згенерує. Метод передбачає прогнозування очікуваних грошових потоків протягом визначеного періоду з подальшим дисконтуванням цих потоків до поточної вартості за допомогою ставки дисконтування, що відображає ризик та часову вартість грошей.

$$Enterprise\ Value = \sum_{t=1}^n \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) + \frac{Terminal\ Value}{(1+r)^n} \quad (1.3)$$

де *Enterprise Value* — вартість підприємства;

CF — грошовий потік;

Terminal value — ліквідаційна вартість;

r — ставка відсотку;

t — фактор часу;

n — кількість періодів.

Модель DCF має певні обмеження, спільні з іншими методами фінансового аналізу, особливо у сфері врахування факторів. Подібно до аналізу EVA, моделі DCF

зосереджуються на розрахунку вартості підприємства шляхом вибору конкретних фінансових показників, що може призвести до недооцінки вартості підприємства [140]. Це обмеження виникає через акцент методу на вимірюваних фінансових метриках, при цьому не враховуються нефінансові фактори, які можуть суттєво впливати на фінансові результати та створення вартості підприємством [140].

Точність оцінки DCF значною мірою залежить від якості та надійності вхідних даних, зокрема прогнозованих грошових потоків та обраної ставки дисконтування. Метод вимагає обережного врахування таких факторів, як темпи зростання, термінальна вартість та розрахунок відповідної вартості капіталу для отримання значущих результатів. Крім того, через різноманіття типів та масштабів бізнесу між компаніями, при застосуванні моделей DCF для оцінки вартості підприємства необхідно враховувати ключові фактори конкретної компанії [140].

Незважаючи на ці обмеження, аналіз DCF залишається фундаментальним інструментом оцінки підприємства та прийняття фінансових рішень, особливо для аналізу інвестицій та стратегічного планування. Метод надає теоретичну рамку для розуміння того, як операційна результативність перетворюється на створення вартості для акціонерів у довгостроковій перспективі.

Методи аналізу DCF, EVA та DuPont слугують практичними інструментами управління, що допомагають підприємствам вдосконалювати системи оцінки результатів, оптимізувати управління витратами та приймати стратегічні рішення. Ці методи дозволяють менеджерам зосередитися на створенні вартості, ефективно контролювати витрати та розробляти комплексні системи фінансового аналізу, що підтримують прийняття рішень у різних функціональних сферах бізнесу.

Інтеграція цих методів фінансового аналізу в практику управління підприємствами пропонує численні шляхи для операційного вдосконалення та стратегічного планування. Підприємства можуть поступово вдосконалювати системи оцінки результатів, вводячи показники грошових потоків, нефінансові показники та використовуючи показники EVA та інші методи для надання ефективної теоретичної основи для прийняття рішень менеджерами підприємств [145].

EVA особливо універсальний інструмент управління, що виходить за межі традиційного вимірювання результатів у сферу управління витратами та стратегічного планування. Як інструмент управління витратами, EVA дозволяє підприємствам не

лише зменшувати витрати, а й виявляти непродуктивні витрати, що не створюють доданої цінності для споживачів, такі як робота з безнадійними боржниками. Застосування показника EVA дозволяє підприємствам зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку та побудувати ефективний фінансовий механізм управління витратами. Крім того, показник EVA допомагає відповісти на питання інвесторів щодо типу фінансування та обсягу капіталу, необхідних для досягнення певного рівня прибутковості [144].

Аналіз DuPont знайшов широке практичне застосування в різних галузях та типах підприємств. Метод надає менеджменту чіткий план для вивчення ефективності управління активами компанії та максимізації дохідності для акціонерів [127]. Реальні застосування демонструють універсальність аналізу DuPont, коли компанії використовують метод для аналізу маржі чистого продажу, вивчаючи структуру різних статей витрат у виручці та пропонуючи процеси для зменшення витрат підприємства та прискорення оборотності для покращення фінансового стану [136].

До складних застосувань включає інтеграцію аналізу DuPont в загальне управління бюджетами для підвищення обґрунтованості бюджетів, поєднання методу зі специфікою бізнесу для горизонтального та вертикального аналізу, а також розширення моделі для включення концепцій екологічної ефективності [136]. Для складних підприємств, зокрема диверсифікованих корпоративних груп, модифіковані версії традиційних систем аналізу DuPont подолують обмеження шляхом інтеграції модифікованих теоретичних моделей економічної доданої вартості з ваговими коефіцієнтами для аналізу економічної вартості організації та здатності створювати багатство [124].

Хоча методи DCF, EVA та аналізу DuPont кожен пропонує унікальні переваги для фінансової оцінки, вони мають спільні обмеження, включаючи фокус на фінансових показниках за рахунок нефінансових факторів, потенціал для спотвореної оцінки результатів та труднощі у адаптації до складних сучасних бізнес-середовищ. Вибір методів залежить від конкретних аналітичних цілей та характеристик підприємства.

Три основні методи фінансового аналізу демонструють чіткі аналітичні підходи з різними перевагами та недоліками. Традиційний аналіз фінансових коефіцієнтів, включаючи аналіз DuPont, не враховує всі бізнес-витрати, такі як вартість капіталу, що дозволяє спотворювати або приховувати реальні результати [143,146]. На відміну

від цього, EVA усуває це обмеження, враховуючи всі витрати капіталу, що робить її більш комплексним показником реального економічного результату.

EVA отримала широке впровадження серед великих організацій, включаючи Coca-Cola, DuPont, Eli Lilly, Polaroid, Pharmacia та Whirlpool, як метод вимірювання ефективності, що демонструє її практичну надійність [143]. Метод оцінює підприємства за чотирма аспектами: рентабельність, операційний стан, платоспроможність та здатність до розвитку, роблячи відносно наукові та об'єктивні судження щодо діяльності та управління підприємством [142].

Однак як моделі EVA, так і DCF мають значні обмеження у сфері аналізу. Оцінка за EVA може занижувати вартість підприємства, оскільки метод зосереджений на розрахунку вартості підприємства шляхом вибору конкретних фінансових показників, що робить його більш точним для фінансових аспектів, не враховуючи нефінансові фактори. Аналогічно, моделі DCF зосереджені на розрахунках фінансових показників та не враховують нефінансові фактори, які можуть суттєво впливати на вартість підприємства [140].

Складність сучасних бізнес-операцій створює особливі виклики для традиційних аналітичних рамок. Зростанням складності операційної діяльності підприємств, особливо для диверсифікованих корпоративних груп, традиційна система фінансового аналізу DuPont має певні обмеження. Це призвело до розробки модифікованих теоретичних моделей економічної доданої вартості з ваговими коефіцієнтами для більш ефективного аналізу економічної вартості організації та здатності створювати багатство [124].

Порівняльна ефективність цих методів також залежить від факторів, специфічних для підприємства. Тип та масштаб бізнесу відрізняються між компаніями, що вимагає врахування ключових факторів конкретної компанії при застосуванні моделей EVA для оцінки вартості підприємства [140]. Аналіз DuPont та EVA представляють традиційні методи оцінки фінансових результатів підприємства, кожен з яких виконує різні аналітичні цілі в комплексній фінансовій оцінці [147].

У сучасному фінансовому аналізі методи Економічної доданої вартості (EVA), аналізу дисконтованих грошових потоків (DCF) та аналізу Дюпона становлять ключові інструменти для оцінки фінансових результатів підприємств. Кожен метод має унікальні характеристики: EVA розраховує реальну економічну прибутковість з

урахуванням повної вартості капіталу; DCF фокусується на оцінці майбутніх грошових потоків; DuPont забезпечує детальну декомпозицію рентабельності власного капіталу. Проте, незважаючи на їхні переваги, всі методи стикаються з подібними викликами, пов'язаними з обмеженим врахуванням нефінансових факторів та адаптацією до складних сучасних бізнес-середовищ. Інтеграція цих методів у практику управління дозволяє створювати комплексні системи для оцінки результатів, оптимізації витрат та стратегічного планування, що підтримує прийняття обґрунтованих рішень на різних рівнях управління.

Таблиця 1.4. Порівняння основних принципів, переваг та недоліків аналітичних методів EVA, DCF та DuPont

Метод	Фундаментальні принципи	Ключові показники	Переваги	Недоліки
EVA	Розрахунок залишкового доходу після врахування всієї вартості капіталу (включаючи власний). Коригує бухгалтерський прибуток на вартість капіталу.	$EVA = NOPAT - (Invested\ Capital \times WACC)$ - NOPAT (операційний прибуток після податків) - WACC (зважена середня вартість капіталу)	- Враховує повні витрати капіталу - Відображає реальну економічну вартість - Підтримує стратегічне планування - Використовується провідними компаніями	- Зосереджений на фінансових показниках - Не враховує нефінансові фактори - Складність розрахунку WACC - Може занижувати вартість підприємства
DCF	Поточна вартість майбутніх грошових потоків, дисконтованих за відповідною ставкою. Базується на принципі «гроші сьогодні цінніші, ніж завтра»	$Enterprise\ Value = \sum [CF_t / (1 + r)^t]$ - CF_t (грошовий потік у періоді t) - r (ставка дисконтування)	- Теоретично обґрунтований підхід - Пряме оцінювання вартості - Враховує часову вартість грошей - Підтримує довгострокове планування	- Висока залежність від прогнозів - Не враховує нефінансові фактори - Чутливість до зміни ставки дисконтування - Складність визначення кінцевої вартості
DuPont	Декомпозиція ROE на складові: рентабельність, ефективність активів, фінансовий важіль. Дозволяє аналізувати джерела прибутковості.	$ROE = NPM \times TAT \times EM$ - NPM (чиста маржа = Чистий прибуток/Виручка) - TAT (обертання активів = Виручка/Активи) - EM (мультиплікатор капіталу = Активи/Власний капітал)	- Деталізує структуру рентабельності - Інтуїтивно зрозумілий підхід - Дозволяє порівнювати компанії - Адаптивний до галузевих особливостей	- Не враховує вартість капіталу - Може приховувати реальну ефективність - Складність для диверсифікованих компаній - Обмеження у сфері нефінансових факторів

Примітка: узагальнено та систематизовано нами за даними джерел [124,126,127,136,140,143,146]

Таким чином, найважливішим аспектом сучасного фінансового аналізу є необхідність досягти балансу між фінансовими та нефінансовими показниками при оцінці бізнес-перспектив. Такий підхід дозволяє отримати повну та об'єктивну картину ефективності підприємства, враховуючи не лише грошові потоки та прибутковість, а й такі нематеріальні фактори, як інноваційний потенціал, екологічна відповідальність та соціальний вплив. Без цього балансу оцінка вартості підприємства може бути неповною та спотвореною, особливо в умовах сучасної економіки, де нематеріальні активи відіграють ключову роль у довгостроковій конкурентоспроможності.

Обмеження традиційних методів фінансового аналізу, зокрема EVA, DCF та DuPont, часто полягають у недостатньому врахуванні не лише грошових потоків, а й нематеріальних активів, екологічних факторів та інноваційного потенціалу. Ці фактори суттєво впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства, проти їхній вплив залишається поза межами класичних аналітичних моделей. Це створює ризик недооцінки реальної вартості компанії, особливо в галузях з високою часткою інтелектуальної власності або з високими вимогами до сталого розвитку. Успішне застосування аналітичних інструментів вимагає гнучкого підходу, який враховує специфіку галузей та розробки адаптованих моделей. Ці моделі повинні поєднувати переваги кожного методу – деталізацію DuPont, комплексність EVA та прогностичний потенціал DCF – для створення інтегрованої системи фінансового управління. Такий підхід дозволяє не лише адекватно оцінювати поточний стан, а й прогнозувати розвиток підприємства в динамічному бізнес-середовищі, забезпечуючи основу для обґрунтованих стратегічних рішень.

Інтегрована звітність виникла як глобальна ініціатива, очолювана Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC) у 2011 році, поєднуючи фінансову нефінансову інформацію в єдину цілісну рамку. Цей підхід виходить за межі традиційної фінансової звітності, включаючи елементи сталого розвитку, корпоративного управління та стратегії, щоб надати зацікавленим сторонам повну картину того, як організації створюють вартість у довгостроковій перспективі.

Інтеграція фінансової інформації в корпоративне управління та стратегічне планування суттєво еволюціонувала завдяки розвитку інтегрованої звітності (IR) — концепції, що фундаментально трансформує спосіб комунікації організацій щодо

процесів створення вартості. Міжнародна рада з інтегрованої звітності (IIRC), створена регуляторами, інвесторами, компаніями, організаціями зі встановлення стандартів, бухгалтерами та неурядовими організаціями, запустила пілотну програму у 2011 році та розробила комплексну рамку до 2013 року, яка стала основою цієї інтеграції [148,149].

Інтегрована корпоративна звітність є чимось більшим за просте поєднання фінансових та звітів про сталий розвиток — вона створює цілісну картину, що включає всю інформацію, релевантну для основної діяльності компанії, включаючи фінансові інвестиції, стратегію та питання сталого розвитку, водночас надаючи уявлення про потенційні ризики та можливості [150]. Цей підхід відображає взаємозв'язки між фінансовими та нефінансовими драйверами результативності, сприяючи інтегрованому мисленню в організаціях та тісній співпраці між функціями для покращення створення вартості у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах [151].

Рамка IIRC вводить шість різних видів капіталу — вироблений, фінансовий, природний, інтелектуальний, соціальний та відносин, а також людський — які представляють вхідні дані та результати корпоративного управління, дозволяючи організаціям демонструвати, як вони створюють вартість за допомогою різноманітних ресурсів [152]. Цей комплексний підхід поєднує релевантну інформацію про стратегію, управління, результативність та перспективи організації таким чином, що відображає комерційний, соціальний та екологічний контекст, в рамках якого вона діє [153].

Рамка встановлює сім керівних принципів, включаючи стратегічну орієнтацію та орієнтацію на майбутнє, взаємозв'язаність інформації, відносини зі зацікавленими сторонами, матеріальність, стислість, надійність та повноту, узгодженість та порівнянність, а також дев'ять елементів змісту, що охоплюють огляд організації, управління, бізнес-модель, ризики та можливості, стратегію та розподіл ресурсів, результативність та перспективи [149]. Цей структурований підхід спрямований на покращення якості інформації, доступної для постачальників фінансового капіталу, сприяння більш ефективному розподілу капіталу та посиленню підзвітності та управління у різних формах капіталу [148].

Багато міжнародних організацій активно працюють над розробкою рамок для сприяння інтеграції фінансової інформації, де Міжнародна рада з інтегрованої звітності (IIRC) очолює глобальні зусилля, тоді як регіональні органи, такі як Європейський Союз, Організація економічного співробітництва та розвитку та Всесвітній економічний форум, створили додаткові рекомендації. Реалізація цих підходів у різних країнах суттєво відрізняється — від обов’язкових вимог до звітності у Південній Африці та Індії до добровільних рамок впровадження в інших провідних економіках.

Міжнародна рада з інтегрованої звітності (IIRC), заснована у 2010 році, об’єднує провідні професійні організації та глобальні регулятори бухгалтерського обліку, включаючи Міжнародну раду зі стандартів фінансової звітності (IASB), Раду зі стандартів фінансового обліку (FASB), Міжнародну федерацію бухгалтерів (IFAC) та Міжнародну організацію з цінних паперів (IOSCO), а також аудиторські компанії «великої четвірки» та провідні транснаціональні корпорації [154]. Паралельно Організація Об’єднаних Націй визнала роль інституційних інвесторів у вирішенні екологічних, соціальних та питань корпоративного управління, що призвело до міжнародних проектів, включаючи Фінансову ініціативу Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP FI, 1992), Принципи екватора (2003) та Принципи відповідального інвестування (2005) [155]. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) опублікувала рекомендації, що підкреслюють необхідність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у механізми корпоративного управління, а звіт ОЕСР 2023 року прямо закликає ради директорів прийняти принципи ESG для посилення довгострокового створення вартості [154]. Всесвітній економічний форум (ВЕФ) також видав власні рекомендації, в яких закликає керівництво компаній враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін через інтеграцію принципів ESG у корпоративне управління, що особливо підкреслюється в рекомендаціях ВЕФ 2020 року [154].

На регіональному рівні Європейський Союз впровадив Директиву 2014/95/ЄС, що зобов’язує великі суб’єкти суспільного інтересу розкривати нефінансову інформацію, підтриману рекомендаціями ЄС 2017/C215/01 для забезпечення якісного, релевантного та порівняльного розкриття даних [156]. Європейська консультативна група з фінансової звітності (EFRAG) зосередила зусилля на розробленні

європейських рекомендацій щодо впливу організацій на сталий розвиток у рамках ESG-підходу [154]. У країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону Сінгапур оголосив про амбітні plans перетворитися на регіональний хаб з інтегрованої звітності, а Індія зобов'язала перші 500 компаній, що котируються на біржі, готувати інтегровані звіти [157]. Міністерство фінансів Китаю затвердило рамку IIRC, а Комісія з цінних паперів Малайзії видала новий кодекс корпоративного управління для стимулювання впровадження інтегрованої звітності [157].

У Європі законодавчі вимоги також значно різняться: Франція через Закон Гренель II (2010) зобов'язала компанії з понад 500 працівниками включати нефінансову інформацію в річні звіти з незалежною перевіркою [157]; Велика Британія поправками до Закону про компанії (2013) вимагає від усіх публічних компаній готувати стратегічні звіти з інформацією про ризики, бізнес-стратегію та соціально-екологічні аспекти [157]; Німеччина через Німецький стандарт бухгалтерського обліку 15 зобов'язує розкривати контекст, KPI, ризики, управління та перспективи [157]. У Північних країнах також запроваджено специфічні вимоги: Швеція публікує річні звіти державних компаній за принципами GRI, Норвегія вимагає інформації про інтеграцію соціальної відповідальності, Данія звітує про сталість через Закон про фінансову звітність (2008), а Фінляндія зобов'язує неопублічні державні компанії розкривати політики КСО [157].

Впровадження інтегрованої звітності значно відрізняється за регіонами, з Європою на чолі цього процесу з 2002 року, наступними стали обов'язкові вимоги в Південній Африці та Індії, разом із тим, більшість інших країн продовжують діяти в рамках добровільних підходів. Азійські країни, такі як Сінгапур та Малайзія, створили спеціалізовані координаційні комітети для просування інтегрованої звітності, тоді як європейські нації запровадили конкретні законодавчі норми щодо розкриття нефінансової інформації. Історично Європа стала першим регіоном, де інтегрована звітність знайшла практичне застосування – у 2002 році, після того як Європейська комісія у 2000 році опублікувала «Стратегію фінансової звітності ЄС: Шлях уперед», що пропонувала включати екологічні та соціальні аспекти до річних звітів. Саме датська фармацевтична компанія Novozymes випустила перший комплексний інтегрований звіт того ж року [158]. Американські компанії приєдналися до цього

руху у 2008 році, а південноафриканські компанії, що котируються на біржі, – у 2010 році [159].

У регіоні Азійсько-Тихоокеанського регіону Сінгапур у 2013 році створив Координаційний комітет з інтегрованої звітності (IRSC) при Інституті дипломованих бухгалтерів Сінгапуру (ISCA), оголосивши амбітні plans перетворити країну на регіональний хаб [157,159]. Малайзія пішла схожим шляхом у 2014 році, заснувавши IRSC при Інституті бухгалтерів Малайзії (MIA), хоча інтеграція залишається неповною через обмежені зв'язки між елементами змісту, незважаючи на те, що компанії з Top 30 Bursa Malaysia вже розкривають частину елементів IR-рамки [159]. Комісія з цінних паперів Малайзії також видала новий кодекс корпоративного управління для сприяння цим процесам [157]. Індія зобов'язала перші 500 компаній, що котируються на біржі, готувати інтегровані звіти, що є скоріше заохоченням, ніж жорстким примусом [157,160]. Міністерство фінансів Китаю затвердило рамку IIRC та підтримує добровільне впровадження інтегрованої звітності [157,160,161], тоді як Японія демонструє високий рівень добровольного впровадження серед своїх компаній [160,162]. В Індонезії до 2021 року вже 40 організацій впровадили інтегровану звітність, з прогнозами повного переходу від окремої звітності до інтегрованої [163].

На європейському континенті Франція через Закон Гренель II (2010) зобов'язала компанії з понад 500 працівниками включати нефінансову інформацію в річні звіти з обов'язковою незалежною перевіркою. Велика Британія поправками до Закону про компанії (2013) вимагає від публічних компаній готувати стратегічні звіти з інформацією про ризики, бізнес-стратегію та соціально-екологічні аспекти. Німеччина через Німецький стандарт бухгалтерського обліку 15 зобов'язує розкривати контекст, KPI, ризики, управління та перспективи. У Північних країнах також запроваджено специфічні вимоги: Швеція вимагає від державних компаній публікувати річні звіти за принципами GRI; Норвегія зобов'язує великі компанії надавати інформацію про інтеграцію соціальної відповідальності; Данія через «Закон про внесення змін до Закону про фінансову звітність» вимагає звітування про сталість; Фінляндія зобов'язує непублічні державні компанії розкривати політики КСО [157].

Серед усіх юрисдикцій лише Південна Африка з 2010 року має обов'язкове впровадження інтегрованої звітності для компаній, що котируються на біржі, що робить її унікальною на глобальному рівні [160,164]. Решта країн, включаючи

провідні економіки як Китай, Японія та більшість європейських держав, зберігають добровільний характер впровадження, де ініціатива походить від самих компаній, а не від регуляторного тиску [160,161,165]. На ринках, що формуються, Туреччина демонструє прогрес у сфері корпоративного управління, прийнявши Міжнародні стандарти бухгалтерського/фінансового обліку (TAS/TFRS), ухваливши новий Турецький комерційний кодекс та створивши Індекс корпоративного управління Borsa Istanbul для побудови прозорого бізнес-середовища, привабливого для інвесторів [166].

Інтеграція фінансової інформації пропонує численні переваги, включаючи покращену ефективність розподілу капіталу, підвищену прозорість для зацікавлених сторін та краще створення довгострокової вартості. Організації відчують зменшення асиметрії інформації, посилення практик корпоративного управління та більш ефективне стратегічне прийняття рішень через цілісний погляд на фінансові та нефінансові драйвери результативності. Головною метою інтегрованої звітності є покращення якості інформації, доступної для постачальників фінансового капіталу, що сприяє більш ефективному та результативному розподілу капіталу [167]. Це покращення ефективності розподілу капіталу відбувається тому, що інтегрована звітність намагається поєднати фінансову та нефінансову інформацію, розвивати інтегроване мислення, виявляти взаємозв'язки між ними, покращувати якість інформації та ідентифікувати матеріальні питання, що впливають на бізнес [148,168].

Організації, що впроваджують інтегровану звітність, відчують підвищену прозорість та зменшення асиметрії інформації між компаніями та інвесторами, підкреслюючи необхідність якісного розкриття інформації, що сприяє прозорості та оптимізації ефективності розподілу капіталу в розвинених ринках [167]. Це покращення прозорості впливає з можливості інтегрованої звітності надати більш цілісну картину результативності організації, враховуючи не лише фінансові результати, а також екологічні, соціальні та управлінські впливи [169].

Даний підхід створює суттєві переваги створення вартості, сприяючи більш цілісному та ефективному підходу до корпоративної звітності, що використовує різні напрямки звітності та комунікує повний спектр факторів, що суттєво впливають на здатність компаній створювати вартість у довгостроковій перспективі [148]. Організації можуть краще демонструвати, як їхні стратегії, операції та практики

управління сприяють сталому створенню вартості, що в кінцевому підсумку може позитивно вплинути на їхні фінансові результати в довгостроковій перспективі [169].

Переваги управління включають посилену підзвітність та управління для широкого спектра фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного капіталу, водночас сприяючи розумінню їх взаємозв'язків [148]. Практики корпоративного управління відіграють життєво важливу роль у пом'якшенні ризиків шахрайства, покращенні фінансових результатів та підвищенні якості інформації, при цьому надійні практики управління є необхідними для інтеграції сталого розвитку в управління бізнесом [170]. Ця інтеграція підтримує прийняття рішень та дій, спрямованих на створення вартості у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі [148].

Стратегічні переваги проявляються через роль інтегрованої звітності як лаконічного методу комунікації, що визначає, як стратегії, управління, результативність та перспективи організації сприяють створенню вартості, подаючи інформацію у більш чіткому, стислішому та орієнтованому на користувача форматі, ніж традиційна фінансова звітність. Цей підхід покращує та інтегрує існуючі рамки та практики звітності, сприяючи еволюції систем корпоративної звітності, водночас діючи як важливий *soft power*, що виступає універсальним еталоном для компаній у всьому світі для оцінки їхньої конкурентоспроможності [171].

Інтеграція фінансової інформації трансформує процеси стратегічного планування та прийняття рішень, усуваючи традиційні розриви між операційною діяльністю та фінансовим управлінням. Ця інтеграція усуває перешкоди між звичайними бізнес-практиками та фінансовим управлінням, покращуючи цілісність та своєчасність бухгалтерських даних, водночас сприяючи кращому корпоративному управлінню та ефективнішому запобіганню бізнес-ризикам [172–174].

В результаті стратегічне прийняття рішень виграє від включення фінансових перспектив у стратегічні рамки мислення, дозволяючи керівництву робити свої організації більш стійкими та адаптивними в динамічному середовищі. Цей підхід дозволяє компаніям з гнучкістю та стійкістю вирішувати невизначеності, інтегруючи мету бізнесу у фінансові стратегії, готуючи підприємства до довгострокової конкурентної переваги в динамічних середовищах [175].

Практики корпоративного управління посилюються завдяки впровадженню технік управління, що поєднують фінансову та нефінансову інформацію, системи вимірювання результативності, стратегічну орієнтацію та створення вартості [176]. Розробка комплексних систем корпоративних індексів дозволяє організаціям включати стратегічні цілі, фінансові плани та заходи контролю після їх впровадження, створюючи інтегровані системи, що оцінюють діяльність бізнес-підрозділів разом із фінансовими результатами у зв'язку з нефінансовими аспектами [177].

Взаємозв'язок між рішеннями щодо фінансування та стратегічним управлінням створює значну вартість через два ключові механізми: вплив на ефективні інвестиційні рішення відповідно до конфліктів інтересів між менеджерами та фінансовими зацікавленими сторонами, та вплив на відносини з нефінансовими зацікавленими сторонами, включаючи постачальників, конкурентів та клієнтів. Ця взаємодія між менеджерами, фінансовими зацікавленими сторонами та нефінансовими зацікавленими сторонами безпосередньо впливає на структуру капіталу, діяльність корпоративного управління та процеси створення вартості [178].

Організаційне управління як внутрішньою, так і зовнішньою інформацією сприяє сталій фінансовій стабільності через ефективне стратегічне планування, залучення зацікавлених сторін, обґрунтоване фінансове прийняття рішень та розвиток робочої сили [179]. Інтеграція є особливо значущою для впровадження рішень ради директорів, стратегічного планування та управління атрибутами корпоративного управління для підвищення розкриття інформації [180].

Основа ефективного стратегічного прийняття рішень спирається на бухгалтерський облік як будівельний блок доброго корпоративного управління, ефективної діяльності та належного стратегічного прийняття рішень, з управлінням, управлінням ризиками та конкурентними вдосконаленнями, реалізованими через покращені інтерфейси фінансово-управлінського обліку [181]. Аналітичні процедури виступають комплексними інструментами, що забезпечують ефективність, прозорість та сталий розвиток, водночас генеруючи цінну інформацію для стратегічного прийняття рішень та вдосконалення бізнес-процесів [182].

Складність впровадження інтегрованої звітності посилюється необхідністю відповідати численним критеріям щодо кількості, якості, вартості та корисності, дотримуючись конкретних принципів, включаючи стратегічну орієнтацію та

орієнтацію на майбутнє, матеріальність та стислість, повноту та надійність, сталість та порівнянність, а також відповідальність та залучення стейкхолдерів. Кожна юридична особа повинна вибрати власну систему структурних елементів та параметрів залежно від конкретної діяльності та етапів розвитку, створюючи виклики у розробці стандартизованих підходів [183].

Майбутні напрямки в інтеграції фінансової інформації вказують на розвиток більш досконалих рамок внутрішнього контролю та систем управління ризиками. Еволюція рамок внутрішнього контролю, яскравим прикладом якої є рамка Комітету спонсорських організацій комісії Трейвея (COSO) з її п'ятьма ключовими компонентами, включаючи контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні заходи, інформацію та комунікації, та моніторинг, створює основу для посилення інтеграційних практик. Ці рамки можуть суттєво покращити ефективність інвестування, зменшуючи асиметрію інформації та пом'якшуючи обмеження фінансування [184].

Міжнародний ландшафт демонструє різні підходи між національним та міжнародним досвідом, де національні наукові підходи загалом розглядають інтегровану звітність як механізм створення доданої бізнес-вартості, тоді як міжнародний досвід характеризує таку звітність як основу індикаторів сталого розвитку джерело [42]. Ця розбіжність вказує на необхідність більшої узгодженості у концептуальних підходах до досягнення мети побудови єдиної концепції корпоративної звітності, структурованої навколо стратегічних цілей, стандартів корпоративного управління та комплексного відображення всіх видів капіталу.

Подальший розвиток, ймовірно, зосередиться на посиленні технологічної інфраструктури та можливостей інтеграції систем, особливо в таких сферах, як корпоративне управління, управління ризиками, оподаткування та стратегічне прийняття рішень у транснаціональних підприємствах [185]. Інтеграція бухгалтерського обліку за методом нарахування, міжнародних стандартів звітності, таких як IPSAS, та фіскальних рамок прозорості продовжить підвищувати легітимність та ефективність як у державному, так і у приватному секторах, при цьому фінансова звітність, узгоджена з IFRS, стане основою корпоративного управління, впевненості інвесторів та ринкової стабільності [186].

Тривала еволюція до інтегрованої звітності як інструменту корпоративного управління та звітності, що поєднує фінансову та нефінансову результативність, вимагатиме подальших інновацій у кодуванні корпоративної інформації логічними способами, водночас підтримуючи стратегічну орієнтацію, взаємозв'язаність інформації, орієнтацію на майбутнє, відповідальність перед стейкхолдерами та комплексну звітність щодо управління. Успіх у цих впровадженнях залежатиме від здатності організацій надавати більш широкі пояснення щодо результативності корпорації, ніж традиційні річні фінансові звіти, водночас задовольняючи мінливі потреби різноманітних груп стейкхолдерів [187].

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що інтегрована звітність пройшла шлях від добровільної ініціативи до обов'язкового вимагання в деяких регіонах, трансформуючи підходи до корпоративної звітності та управління. Європа стала піонером у цьому процесі, започаткувавши інтегровану звітність ще 2002 року після публікації Європейською комісією «Стратегії фінансової звітності ЄС: Шлях уперед», що заклало основи для включення екологічних та соціальних аспектів у фінансову звітність. Цей регіональний лідерський приклад був успадкований Америкою у 2008 році та Південною Африкою у 2010 році, яка залишається єдиною юрисдикцією з обов'язковим впровадженням інтегрованої звітності для публічних компаній. Таке різноманіття підходів – від жорстких законодавчих вимог у Франції, Німеччині та скандинавських країнах до добровільних ініціатив у Азійсько-Тихоокеанському регіоні – демонструє глобальну тенденцію до поступової гармонізації стандартів при збереженні регіональних особливостей.

Перетворення фінансової звітності в інтегровану систему кардинально змінило стратегічне планування та прийняття рішень, усунувши традиційні розриви між операційною діяльністю та фінансовим управлінням. Ця інтеграція не лише покращує якість інформації для інвесторів, а й створює основу для сталого розвитку, поєднуючи фінансові, соціальні та екологічні аспекти в єдину цілісну картину. Важливо, що такий підхід дозволяє організаціям не лише ефективніше розподіляти капітал, а й демонструвати свою довгострокову цінність для різноманітних зацікавлених сторін. Створення спеціалізованих координаційних комітетів у Сінгапурі та Малайзії, затвердження рамки IIRC у Китаї та Туреччини, а також розробка національних

стандартів у багатьох країнах свідчать про те, що інтегрована звітність перестала бути абстрактним концептом і стала практичним інструментом корпоративного управління.

Подальший розвиток інтегрованої звітності вимагає посилення міжнародної співпраці, гармонізації стандартів та вдосконалення технологічної інфраструктури. Роль міжнародних організацій, таких як IIRC, ООН, ОЕСР та ВЕФ, є ключовою у створенні єдиних рамок, які б враховували як глобальні вимоги, так і регіональні особливості. Водночас майбутнє цієї концепції пов'язане з інтеграцією нових технологій, розширенням переліку капіталів, що враховуються, та посиленням уваги до нефінансових факторів. Успішне впровадження інтегрованої звітності в корпоративну практику дозволить не лише покращити прозорість та підзвітність, а й створити основу для сталого розвитку бізнесу в умовах глобальної економічної трансформації.

Висновки до розділу 1

1. Фінансова звітність є фундаментальною інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, оскільки надає об'єктивні дані про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки підприємства. Ця інформація потрібна як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам для обґрунтованої оцінки здатності організації отримувати прибуток і зростати. Теоретично це забезпечує системний підхід до управління ресурсами, а практично дозволяє керівникам планувати інвестиції, оцінювати їх ефективність та реагувати на ризики.

2. Важливою умовою ефективності фінансової звітності є її відповідність наступним критеріям: актуальності, порівнюваності, надійності, зрозумілості, правдивості та нейтральності. Ці критерії закріплені в національних і міжнародних стандартах (П(С)БО та МСФЗ). Дотримання зазначених принципів підвищує довіру до інформації, безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, зменшує операційні ризики та сприяє оптимізації витрат і зростанню прибутковості.

3. Фінансова звітність адаптується до специфічних потреб різних груп зацікавлених сторін або стейкхолдерів – внутрішніх (керівництво, власники, працівники) та зовнішніх (інвестори, кредитори, постачальники, клієнти, регулятори, громада). Вона забезпечує деталізовані внутрішні звіти для стратегічного планування та стандартизовані зовнішні звіти для оцінки кредитоспроможності та інвестиційної

привабливості. Така гнучкість робить фінансову звітність інструментом, що одночасно задовольняє вимоги конфіденційності та прозорості, зміцнює зв'язок між операційною діяльністю і ринковим середовищем.

4. Фінансова звітність в Україні перебуває в процесі трансформації від традиційного статистичного підходу до управлінсько-орієнтованого обліку, із впровадженням електронних форматів (XBRL), інтегрованої звітності та забезпечення сумісності з МСФЗ. Це дозволить поєднувати фінансові та нефінансові показники для більш точної оцінки вартості компанії, включаючи нематеріальні активи та прогнозовані грошові потоки. Практично це створює підґрунтя для стратегічного управління, підвищуючи здатність передбачати майбутні ризики та можливості в умовах економічної нестабільності.

5. Методи фінансового аналізу (DuPont, EVA, DCF) є важливими інструментами для перетворення даних звітності у практичні висновки щодо рентабельності, створення вартості та оцінки майбутніх грошових потоків. Однак їх обмеження в урахуванні нефінансових факторів вимагає інтеграції з нефінансовими показниками (ECO, ESG) для комплексного бізнес-аналізу. На практиці такий підхід дозволяє менеджерам краще оцінювати реальну економічну ефективність та приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо інвестицій і розподілу ресурсів.

6. Якість і надійність фінансової інформації безпосередньо визначають ефективність управлінських рішень: некоректна або неповна інформація призводить до помилкової оцінки ризиків, неправильного розподілу ресурсів та потенційних фінансових втрат. Тому практична реалізація включає посилення аналітичної підтримки, розвиток управлінського обліку та впровадження ризик-орієнтованих систем, які забезпечують обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

7. Висновки, отримані з фінансової звітності, мають пряме практичне застосування при обґрунтуванні рішень щодо розподілу капіталу, розробці заходів щодо забезпечення прозорості фінансової діяльності для інвесторів, стратегічному плануванні та управлінні ризиками, сприяють формуванню сталого економічного розвитку та конкурентної переваги підприємства. Теоретично це ґрунтується на концепції інтегрованого інформаційного забезпечення, а практично реалізується через впровадження інтегрованих звітів, XBRL-технологій та систем фінансового контролю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ ТА ПРОБЛЕМ ЩОДО АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗВІТНОСТІ

2.1 Сучасний стан використання фінансової звітності для прийняття управлінських рішень

Фінансова звітність виступає фундаментальною інформаційно-аналітичною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечуючи прозорість господарської діяльності суб'єкта та задовольняючи інформаційні потреби як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів. В Україні формування звітності на практиці здійснюється за дуалістичною системою: на основі національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності. Це передбачено вимогами чинного законодавства щодо складання, аудиту та оприлюднення фінансової інформації. Згідно з нормативними вимогами, підприємства зобов'язані забезпечувати достовірність, повноту, своєчасність та зрозумілість показників, які відображають фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки. При цьому, для банківських установ додатково діють пруденційні вимоги регулятора (НБУ) щодо розкриття кредитних, валютних та ліквідних ризиків, тоді як агропромислові та виробничі холдинги часто орієнтуються на міжнародні стандарти для консолідації результатів діяльності та залучення інвестиційного капіталу. Особливо, із врахуванням практики реєстрації їх материнських компаній у закордонних юрисдикціях.

Варто зазначити, що сучасна практика формування фінансової звітності в українських підприємствах характеризується поступовим переходом від фіскально-орієнтованого підходу до управлінсько-аналітичного. Ключовим етапом при цьому є організація збору первинних даних, їх систематизація та консолідація. Вони безпосередньо залежать від рівня автоматизації облікових процесів та інтеграції корпоративних інформаційних систем.

Нами на прикладі АТ «УкрСиббанк» були досліджені питання організації фінансової звітності у банківському секторі. В ході дослідження з'ясовано, що формування звітності у банківському секторі відбувається в умовах жорстких регуляторних обмежень та необхідності щоденного подання фінансових показників до

НБУ. При цьому технологічна інфраструктура банку передбачає взаємодію ERP-систем із модулями ризик-менеджменту та фінансового планування, що забезпечує оперативне оцінювання ліквідності, розрахунок очікуваних кредитних збитків за відповідними міжнародними стандартами та моніторинг достатності капіталу.

Наступним напрямком дослідження став аграрний сектор. Тут досліджено було формування фінансової звітності в агрохолдингу Astarta Holding PLC. Ми з'ясували, що процес формування консолідованої звітності в аграрному секторі ускладнюється географічною розгалуженістю активів, наявністю біологічних активів, експозицією валютного ризику та впливом макроекономічних чинників. Згідно з даними фінансової звітності, компанія застосовує міжнародні стандарти щодо обліку оренди, справедливої вартості та доходів від договорів з клієнтами, що вимагає значного залучення професійних суджень та зовнішніх експертних оцінок. При цьому підготовка звітів здійснюється у стандартизованих електронних форматах, що надає можливість машинної обробки даних. Але терміни закриття періоду залишаються тривалими зазвичай і можуть становити 3–4 місяці після завершення звітного року. Це обумовлено необхідністю зовнішнього аудиту, верифікації оцінок активів та узгодження методологій між локальними та міжнародними вимогами.

Стосовно якості фінансової звітності, то у контексті управлінських рішень вона визначається через сукупність характеристик: релевантність, правдиве відображення, своєчасність, порівнюваність, зрозумілість та перевірюваність. На практиці ці критерії трансформуються у вимоги до аналітичної деталізації, глибини розкриття сегментної інформації, адаптивності форм звітності до конкретних бізнес-задач.

В процесі дослідження ми встановили, що стандартизована фінансова звітність часто є надто узагальненою для потреб внутрішнього менеджменту. Це підтверджується тим, що вона не відображає попродуктову рентабельність, операційні KPI або ризики у реальному часі. Тому ефективна система прийняття рішень вимагає доповнення офіційної звітності внутрішніми управлінськими звітами, даними бюджетного контролю, сценарним моделюванням та показниками управлінського обліку. Це поєднує як запити банківського сектору, так і потреби аграріїв. Але є й певні відмінності. Зокрема, у банківській діяльності особливого значення набуває своєчасність розкриття інформації про концентрацію кредитних ризиків та розривів ліквідності. А в агрохолдингах, при цьому, акцент зміщується на моніторинг зміни

вартості біологічних активів, валютну чутливість грошових потоків та операційні витрати на логістику й зберігання продукції. Але і там, і там практика формування звітності має еволюціонувати від фіксації минулих подій до проактивного інформаційного забезпечення, що дозволить менеджменту моделювати альтернативні сценарії та мінімізувати експозицію до операційних ризиків.

Аналіз фінансової звітності банківської установи (УкрСиббанк) та великого сільськогосподарського холдингу (Астарта) за 2019–2024 рр. дозволив виявити типові моделі та системні обмеження у процесах формування звітних даних. Так, у банківському секторі звітність формується з акцентом на пруденційну стабільність та відповідність нормативам НБУ. Тут спостерігається тенденція до зниження ризикового навантаження: співвідношення кредитів клієнтів до коштів клієнтів скоротилося протягом останніх звітних періодів, що свідчить про консервативну кредитну політику в умовах макроекономічної невизначеності. Звітність регулярно містить розширені розділи щодо очікуваних кредитних збитків, тестів на зменшення корисності активів та стрес-тестування ліквідності. Однак процес підготовки залишається ресурсоємним через необхідність регулярного перерахунку резервів, валютної переоцінки портфелів та перевірки даних внутрішнім та зовнішнім аудитом.

В агропромисловому холдингу «Астарта» консолідована звітність демонструє високу залежність від міжнародних стандартів та зовнішніх оціночних процедур. Наприклад, зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції станом на кінець 2023 р. склала понад 2,3 млрд грн, а у 2024 р. зросла до 3,45 млрд грн, що безпосередньо впливає на структуру виручки та чистий фінансовий результат. Формування звітності ускладнюється необхідністю консолідації результатів діяльності численних дочірніх структур, обліку операційної оренди та курсових різниць. Згідно з управлінськими звітами, компанія підтримує ліквідний буфер у розмірі 60 днів операційних витрат та застосовує гнучке хеджування валютних ризиків, проте інформація в офіційній звітності залишається агрегованою, що обмежує можливість тактичного менеджменту на рівні окремих регіонів або виробничих напрямів.

Порівняльний аналіз (табл. 2.1) показує, що незалежно від галузевої специфіки, практика формування звітності характеризується спільними рисами: орієнтація на зовнішню комплаєнс-функцію, тривалі цикли закриття періоду, висока частка

професійних суджень у оцінці активів та недостатня інтеграція фінансових даних з операційними метриками реального часу.

Таблиця 2.1. Порівняльний аналіз практик формування фінансової звітності в агрохолдингу та банківському секторі

Критерій аналізу	Агрохолдинг (Astarta Holding PLC)	Банківський сектор (АТ «УкрСиббанк»)	Вплив на підготовку даних для управлінських рішень
Нормативна база	МСФЗ (IFRS 9, 13, 15, 16)	МСФЗ + регуляторні вимоги НБУ	Уніфікація методології, але різні регуляторні акценти ускладнюють порівняння внутрішніх КРІ
Терміни підготовки стосовно звітного періоду	3–4 місяці після завершення календарного (та фінансового) року	Щоденна та щомісячна звітність до НБУ + річний аудит за МСФЗ (3–4 міс.)	Тривалі цикли консолідації знижують оперативність тактичних рішень
Ключові області професійних суджень	Справедлива вартість біологічних активів, облік оренди, курсові різниці	Моделювання очікуваних кредитних збитків (ECL), оцінка ліквідності, кредитний ризик	Висока залежність від експертних оцінок збільшує варіативність даних для планування
Технологічна база та автоматизація	ERP-системи з розвиненою модульною консолідацією, електронні формати звітності	Інтегровані банківські системи, модулі ризик-менеджменту, та управління ліквідністю	Наявність інфраструктури є перевагою, проте розрив між фінансовим та управлінським контурами залишається
Основні обмеження для менеджменту	Агрегованість показників, недостатня сегментна деталізація, вік даних	Пріоритет комплаєнс-звітності над оперативним аналізом, складність адаптації регуляторних форм	Знижує точність сценарного моделювання та швидкість реагування на ринкові зміни

Примітка: скопійовано нами на основі аналізу консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр. та управлінських звітів досліджуваних суб'єктів [188–190].

Порівняльний аналіз практики формування звітності, узагальнений у таблиці 2.1, демонструє наявність спільних системних обмежень та галузеву специфіку. Це безпосередньо впливає на якість інформаційного забезпечення управлінського контуру. По-перше, регуляторний каркас обох суб'єктів базується на МСФЗ. Але банк при цьому додатково підпорядковується вимогам НБУ, які зумовлюють пріоритет розкриття кредитних, індикаторів ліквідності та ризик-орієнтованих індикаторів. А в

агрохолдингу наголошують на оцінці справедливої вартості біологічних активів, валютній чутливості та операційній сегментації.

По-друге, тривалі цикли консолідації (3–4 місяці після закінчення звітного періоду) та висока частка професійних суджень у визначенні вартості активів формують інформаційне відставання, яке обмежує можливості тактичного менеджменту.

По-третє, попри впровадження сучасних ERP-систем, розрив між зовнішньою комплаєнс-звітністю та внутрішніми управлінськими звітами залишається суттєвим: агрегованість показників, відсутність оперативної деталізації за продуктами/ регіонами та обмежені можливості сценарного моделювання знижують адаптивність процесу прийняття рішень.

Отже, практика формування звітності, яка склалась, в цілому забезпечує високий рівень зовнішньої прозорості та відповідності стандартам. Проте її управлінська цінність залишається обмеженою через затримки в консолідації, надмірну залежність від експертних оцінок та недостатню інтеграцію фінансових даних з операційними метриками реального часу. Виявлені дефіцити безпосередньо впливають на швидкість, обґрунтованість та ризик-орієнтованість управлінських рішень, що підтверджує необхідність трансформації звітних процесів у бік проактивної аналітики, автоматизованої сегментної деталізації та побудови єдиного інформаційного контуру, здатного одночасно задовольняти регуляторні вимоги та потреби внутрішнього управління.

Такий стан речей безпосередньо впливає на швидкість, обґрунтованість та ризик-орієнтованість управлінських рішень. При цьому, затримки у консолідації даних знижують оперативну адаптивність менеджменту до мінливих ринкових умов, особливо в секторі сільського господарства та банківській сфері, де ціни на сировину, валютні курси та регуляторні ставки змінюються щоденно. Крім того, агрегований характер звітних форм ускладнює аналіз по регіонам, продуктам, виробничим напрямкам, іншим цільовим сегментам. В результаті керівництво не завжди отримує дані про рентабельність конкретних продуктів, філій або клієнтських сегментів. У свою чергу це обмежує можливості щодо оптимізації витрат та перерозподілу ресурсів.

Водночас, впровадження міжнародних стандартів та цифрових форматів звітності підвищує порівнюваність даних, полегшує залучення інвестиційного капіталу та

покращує якість зовнішнього контролю. Розділення функцій фінансового та управлінського обліку, яке на сьогодні є нормативно закріпленим лише частково, створює інформаційний розрив між зовнішньою звітністю та внутрішніми потребами прийняття рішень. Фактично, менеджери змушені паралельно формувати внутрішні звіти, що збільшує адміністративне навантаження та підвищує ризик неузгодженості інформаційних масивів і заснованих на такій інформації рішень.

Важливим аспектом залишається інтеграція нефінансових індикаторів до основних звітних форм. Хоча інтегрована звітність активно розвивається в глобальній практиці, в Україні вона перебуває на стадії впровадження, що обмежує можливості стратегічного планування та оцінки довгострокової вартості компанії. Таким чином, практика формування звітності, орієнтована переважно на регуляторні вимоги, потребує трансформації в бік проактивної аналітики, автоматизації збору даних та побудови корпоративної архітектури, здатної генерувати звітні форми як для зовнішніх зацікавлених сторін, так і для операційного менеджменту.

Узагальнюючи аналіз практики формування звітності, можна констатувати, що чинна система забезпечує високий рівень комплаєнсу та відповідності стандартизованим вимогам, проте її адаптивність до потреб внутрішнього управлінського контуру залишається обмеженою. Ключові дефіцити включають тривалі терміни підготовки звітів, надмірну агрегованість показників, високу залежність від експертних оцінок та недостатню інтеграцію фінансових даних з операційними метриками реального часу. Ці фактори безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, знижуючи їх оперативність, точність прогнозування та здатність до швидкої відповіді на ризики.

Фінансова звітність функціонує як універсальна інформаційна модель, призначена для задоволення потреб широкого кола зацікавлених сторін. Відповідно до концептуальних засад фінансової звітності, її основними користувачами вважаються інвестори, кредитори та інші кредитори, які не мають можливості вимагати від компанії підготовки спеціалізованих звітів і тому покладаються на інформацію загального призначення. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку також визначають, що звітність має забезпечувати користувачів обґрунтованими даними для оцінки фінансового стану, результатів діяльності та грошових потоків суб'єкта господарювання. Проте теоретичне визначення «основних користувачів» на

практиці завжди потребує контекстуалізації через призму реальних бізнес-моделей, галузевих особливостей та рівня інтеграції в глобальні чи локальні ринки капіталу.

Тому ми дослідили на прикладі трьох підприємств різних галузей, масштабів та стандартів звітності (Astarta Holding PLC, АТ «УкрСиббанк», ПрАТ «Харківський плитковий завод»[188–190]), як абстрактні категорії користувачів трансформуються у конкретні інформаційні запити, які не завжди повністю задовольняються стандартизованими формами звітності.

Користувачів фінансової звітності зазвичай диференціюють на зовнішніх та внутрішніх, а також на первинних (прямих інвесторів/кредиторів) та вторинних (регулятори, аналітики, громадськість, працівники). Визначення пріоритетів при цьому залежить від того, яким чином використовує компанія звітність: як інструмент залучення капіталу, чи як основу внутрішнього контролю?

Наприклад, зовнішні користувачі Astarta Holding PLC (міжнародні інституційні інвестори, аудитори, рейтингові агенції) орієнтовані на консолідовану звітність за МСФЗ, яка демонструє прозорість, відповідність міжнародним стандартам та стійкість групи в умовах геополітичних ризиків.

Для АТ «УкрСиббанк» ключовою групою є національний регулятор (НБУ), міжнародні материнські структури (BNP Paribas Group) та вкладники, для яких критичними є показники достатності капіталу, ліквідності, рівень очікуваних кредитних збитків та дотримання вимог МСФЗ 9.

Своєю чергою, ПрАТ «Харківський плитковий завод» (звітність за П(С)БО) орієнтована на локальних кредиторів, податкові органи та органи влади та місцевого самоврядування, для яких пріоритетом є підтвердження платоспроможності, дотримання фіскальних зобов'язань та стабільність виробничих процесів, а надто — в умовах воєнного стану. Така диференціація свідчить, що навіть у межах однієї країни «основні користувачі» мають принципово різні часові горизонти, рівні толерантності до ризику та вимоги до складу і деталізації даних.

Інвестори та акціонери потребують оцінюваних метрик для прогнозування майбутніх грошових потоків, формування дивідендної політики та орієнтирів щодо вартості бізнесу. У звітах Astarta Holding PLC це відображається через детальне розкриття справедливої вартості біологічних активів, аналіз валютних ризиків та

структуру капіталу. Це дозволяє інвесторам оцінювати вплив на прибутковість курсових коливань та аграрних циклів.

Кредитори та фінансові інституції більше уваги звертають на коефіцієнти покриття, структуру боргу, якість кредитного портфеля та наявність забезпечення. У банківській звітності УкрСиббанку ці питання розкриваються через розділи управління ризиками, класифікації позичальників за етапами зменшення корисності (Етап 1–3) та стрес-тестування ліквідності, що є прямим запитом як НБУ, так і материнської компанії.

Для Харківського плиткового заводу, його банки-кредитори найбільшою мірою переймаються аналізом оборотних активів, дебіторської заборгованості та динаміки запасів сировини. Проте стандартизована форма балансу за П(С)БО часто агрегує ці дані, ускладнюючи оперативну оцінку ризиків. Внутрішній менеджмент потребує при цьому оперативної звітності за цільовими напрямками, інформації про відхилення від бюджету, собівартість продукції та нефінансових індикаторів. Але це рідко розкривається у зовнішній звітності. І у такий спосіб формується інформаційний розрив між зовнішньою комунікацією та внутрішнім управлінням.

Що стосується якості звітності, то вона визначається релевантністю, достовірністю, порівнянністю та своєчасністю. Проте на практиці баланс між цими критеріями часто порушується через стандартизацію. На перший погляд, це виглядає як суперечність. Наприклад, агрегованість інформації у фінансовій звітності забезпечує порівнянність між компаніями, але знижує релевантність для прийняття вузькопрофільних рішень. Зокрема, у звітності Astarta Holding PLC зміни справедливої вартості біологічних активів відображаються сукупно, тоді як менеджменту необхідна сегментація за географічною та іншими ознаками (грунти, кліматичні зони, логістичні маршрути) для коректного планування врожайності та формуванні стратегій хеджування. У банківській сфері (на прикладі УкрСиббанку) висока достовірність та перевірюваність даних досягається завдяки суворим процедурам МСФЗ 9. Проте затримки у підготовці щоквартальних звітів обмежують своєчасність реакції на різкі зміни ставок НБУ чи девальвацію гривні (якщо користуватись лише звітною інформацією). Для виробничих підприємств типу ХПЗ порівнянність забезпечується дотриманням П(С)БО, однак відсутність практики розкриття операційних витрат за центрами фінансової відповідальності ускладнює внутрішній аудит та оптимізацію собівартості. Це формує структурну асиметрію інформації: регулятори та зовнішні аудитори

отримують верифіковані, але історичні дані, тоді як менеджмент потребує прогнозних, детермінованих у реальному часі показників. В результаті маємо ситуацію, коли підприємства організовують декілька паралельних систем обліку.

Систематизація цільових аудиторій дозволяє виокремити чіткі закономірності формування інформаційних запитів, що відображено на рис. 2.1.

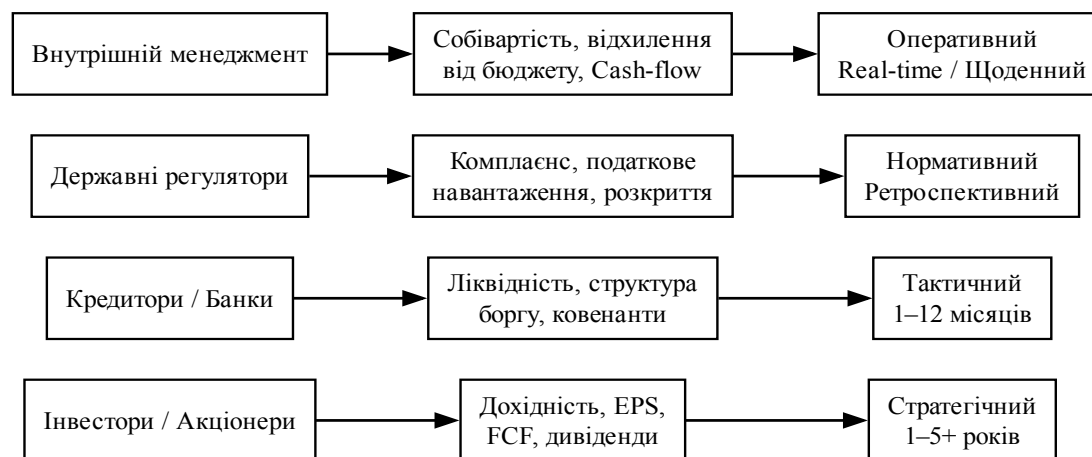


Рис. 2.1. Основні користувачі фінансової звітності, їх інформаційні потреби та горизонти прийняття рішень.

Примітка: скопійовано нами на основі аналізу консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр. та управлінських звітів досліджуваних суб'єктів.

Як ілюструє наведена на рис. 2.1 схема, кожна група користувачів отримує та використовує звітність у специфічному для неї часовому вимірі та потребує різних рівнів деталізації даних, що визначає подальший аналіз критеріїв корисності звітної інформації.

Проведений нами аналіз фінансових звітів демонструє, що навіть високоякісна комплаєнс-звітність не повною мірою задовольняє інформаційні потреби ключових стейкхолдерів. Так, у Astarta Holding PLC консолідована звітність за МСФЗ містить вичерпні дані про зміни справедливої вартості сільськогосподарських активів, орендні зобов'язання та валютні позиції. Проте інвестори та аналітики стикаються з дефіцитом оперативних даних щодо собівартості логістики зберігання зерна, впливу локальних пошкоджень інфраструктури на маржинальність конкретних кластерів та деталізації ESG-показників (вирубка лісосмуг, деградація ґрунтів, соціальна відповідальність перед місцевими громадами). Строк підготовки звітності (зазвичай 3–4 місяці після закінчення періоду) робить її корисною для стратегічних

інвестиційних рішень, але мало ефективною для тактичного управління в умовах високої невизначеності внаслідок воєнних дій та інших факторів. Крім того, агреговане відображення курсових різниць у звіті про сукупний дохід приховує реальний вплив девальвації на окремі суб'єкти групи, що додатково ускладнює оцінку операційної ефективності в розрізі юрисдикцій.

Для АТ «УкрСиббанк» основним викликом є забезпечення балансу між регуляторною звітністю та потребами внутрішнього ризик-менеджменту. Так, звітність містить детальні розрахунки очікуваних кредитних збитків, дисконтованих грошових потоків та ієрархію справедливої вартості активів. Проте внутрішній менеджмент та аналітики потребують частішого оновлення моделей PD (Probability of Default) та LGD (Loss Given Default) з урахуванням міграційних процесів населення та змін у законодавстві щодо мораторіїв або реструктуризації. Стандартизована форма звіту про фінансові результати не розкриває прибутковість за окремими продуктами (іпотека, споживчі кредити, транзакційний бізнес), що обмежує здатність керівництва швидко перерозподіляти ресурси між прибутковими та збитковими продуктами і напрямками. Також у банківській звітності недостатньо деталізовано розкриваються нефінансові ризики: кібератаки, фізична безпека філій, енергозалежність DATA-центрів, що є критичним для бізнес-моделі під час воєнного стану.

У випадку ПрАТ «Харківський плитковий завод», де звітність формується за національними стандартами, розрив між стандартизованими формами та управлінськими потребами проявляється найбільш гостро. Баланс та звіт про фінансові результати відображають сукупні статті «Запаси», «Дебіторська заборгованість», «Власний капітал», без сегментації за видами керамічної продукції, регіонами збуту чи каналами дистрибуції. Це робить звітність корисною для податкового контролю та кредитних комітетів банків. Але цього недостатньою для стратегічного планування. Наприклад, відсутність розкриття структури собівартості за статтями (енергоносії, сировина, логістика, заробітна плата) не дозволяє менеджменту ідентифікувати «вузькі місця» оптимізації під час зростання цін на газ та електроенергію. Крім того, прямий метод звіту про рух грошових коштів, хоча й надає прозору картину надходжень і витрачань, не інтегрується з нефінансовими метриками ефективності (ОЕЕ, вихід браку, виконання виробничих планів), що змушує управлінців дублювати зусилля та вести паралельний управлінський облік у

відірваних від фінансової звітності системах. Суттєвою «сліпою зоною» також є відсутність стрес-сценаріїв у публічній звітності. Наприклад, як можуть вплинути на ліквідність підприємства зміна курсу USD/UAH на 20% або скорочення експортних квот?

Узагальнюючи проведені спостереження, можна виокремити основні види розривів, що притаманні всім трьом підприємствам, незалежно від галузі та нормативів, використаних при формуванні звітності (рис. 2.2):

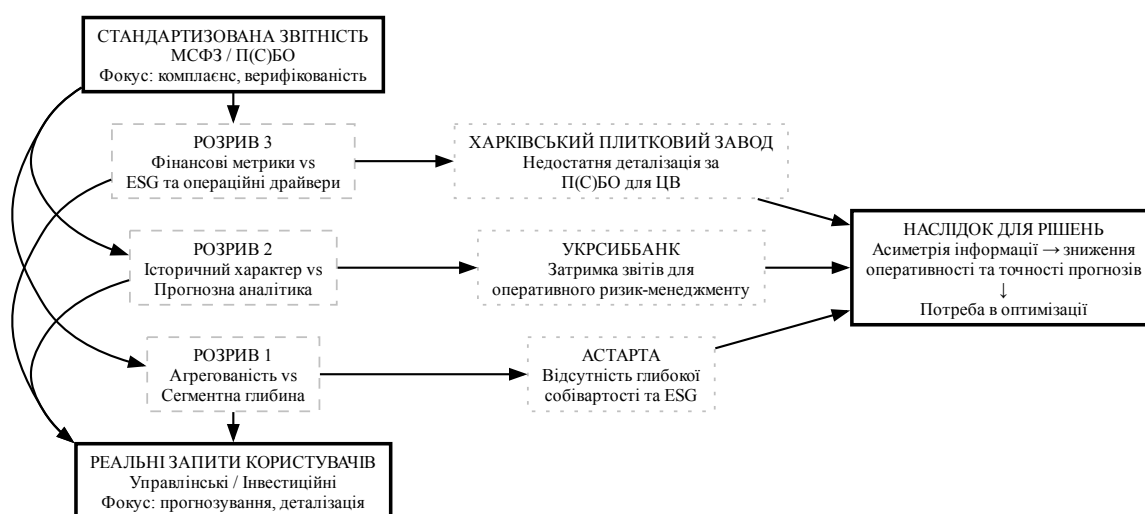


Рис. 2.2. Інформаційні розриви між компонентами фінансової звітності та реальними запитами користувачів.

Примітка: скопійовано нами на основі аналізу консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр. та управлінських звітів досліджуваних суб'єктів.

- Агрегованість замість сегментації: у зовнішній звітності дані консолідують, тоді як управлінські рішення потребують розбивки показників за продуктами, регіонами, підрозділами.

- Історичний характер замість прогнозного: фінансові звіти відображають минулі періоди, тоді як інвестори та менеджмент орієнтовані на очікувані грошові потоки, стрес-тестування та сценарне моделювання.

- Домінування фінансових метрик: нефінансові фактори (ESG, операційна ефективність, інновації, людський капітал) залишаються периферійними, хоча саме вони формують довгострокову конкурентоспроможність, особливо в умовах воєнної економіки.

- Затримки у розкритті: цикл підготовки та аудиту звітності (1–4 місяці) робить її корисною для комплаєнсу, але застарілою для оперативного реагування на шоківі ринкові зміни.

Отже, на основі ідентифікації та дослідження потреб основних користувачів фінансової звітності та їхніх інформаційних потреб ми дійшли до висновку, що сучасні стандарти (МСФЗ та П(С)БО) забезпечують високий рівень надійності, порівнянності та регуляторного контролю, проте залишають значні комунікаційні та аналітичні лакуни для прийняття управлінських рішень. Консолідована звітність великих холдингів (Astarta Holding PLC), банківських інституцій (АТ «УкрСиббанк») та виробничих підприємств (ПрАТ «Харківський плитковий завод») слугує надійним фундаментом для інвестиційного та кредитного аналізу. Але її стандартизована структура не повністю відображає операційну специфіку, сегментну рентабельність та нефінансові драйвери вартості. Це створює об'єктивну потребу у вдосконаленні інформаційних контурів: від інтеграції управлінського обліку у зовнішню звітність до впровадження гнучких аналітичних платформ, забезпечення сегментного розкриття та поєднання фінансових даних з операційними метриками реального часу.

Порівняльний аналіз фінансової звітності підприємств банківської, аграрної та виробничої галузей показує, що, попри наявність галузевої специфіки та відмінності у нормативному регулюванні, ключові обмеження стандартизованих звітів мають універсальний характер. Незалежно від сектору економіки, усі досліджені суб'єкти господарювання мають проблеми з інформаційними розривами між звітністю, орієнтованою на комплаєнс та реальними управлінськими запитами. Це підтверджує, що проблема недостатньої деталізації, історичної орієнтованості даних та їх слабкої інтеграції в оперативні ланцюжки прийняття рішень є спільною, а подолання цих бар'єрів вимагає розробки уніфікованих методологічних підходів до адаптації звітних інформаційних потоків під завдання стратегічного та тактичного управління.

В ході дослідження, спрямованого на ідентифікацію основних користувачів фінансової звітності та їхніх інформаційних потреб ми з'ясували, що сучасні стандарти (МСФЗ та П(С)БО) забезпечують високий рівень надійності, порівнянності та регуляторного контролю. Проте, процеси прийняття управлінських рішень потребують кращих рішень в організації комунікацій та аналітичної компоненти звітності. Консолідована звітність великих холдингів, банківських інституцій та

виробничих підприємств є надійним фундаментом для інвестиційного та кредитного аналізу. Однак її стандартизована структура не повністю відображає операційну специфіку, рентабельність за цільовими сегментами та нефінансові драйвери вартості. Це створює об'єктивну потребу у вдосконаленні інформаційних контурів: від інтеграції управлінського обліку у зовнішню звітність до впровадження гнучких аналітичних платформ, забезпечення сегментного розкриття та поєднання фінансових даних з операційними метриками реального часу. Ці обмеження, що ми виявили, обумовлюють необхідність детального дослідження механізмів впливу фінансової звітності на управлінські рішення.

Ситуація виглядає наступним чином. Фінансова звітність виконує трансформаційну функцію в ланцюжку прийняття рішень, перетворюючи ретроспективні облікові дані на вхідні параметри для стратегічного, тактичного та оперативного управління. На стратегічному рівні вона слугує базисом для оцінки інвестиційної привабливості, реструктуризації капіталу та визначення ринкових орієнтирів. На тактичному рівні звітні показники трансформуються у бюджети, цінові стратегії та сегментні програми оптимізації. На оперативному рівні вони забезпечують контроль за оборотним капіталом, ліквідністю та поточними витратами. Проте швидкість та точність конвертації звітних даних у управлінські інтервенції на пряму залежить від аналітичного інструментарію, який виступає інтерпретатором між стандартизованими формами та внутрішніми потребами менеджменту.

Провідну роль у цьому процесі відіграють комплексні аналітичні моделі, зокрема DuPont, EVA та DCF. Вони дозволяють здійснити декомпозицію агрегованих показників звітності на керовані фактори. Аналіз DuPont, зокрема, розкладає рентабельність власного капіталу на операційну маржу, оборотність активів та фінансовий леверидж, що дає змогу локалізувати джерела ефективності та точково впливати на вузькі місця. На доповнення до цього, модель EVA зміщує фокус з бухгалтерського прибутку на економічну додану вартість. Вона враховує альтернативну вартість залученого капіталу, що критично важливо для рішень щодо інвестування, дивідендної політики та оптимізації структури капіталу. З іншого боку, DCF-аналіз забезпечує прогностичну основу для оцінки довгострокових проєктів та сценарного моделювання за допомогою трансформації грошових потоків у дисконтовану картину майбутньої ліквідності. Разом із тим, не зважаючи на належну

теоретичну обґрунтованість цих інструментів, їх практичне функціонування в українських реаліях суттєво залежить від якості вхідних даних, галузевої специфіки та рівня цифрової інтеграції підприємства.

Здійснений нами емпіричний аналіз консолідованої звітності та управлінських звітів трьох вітчизняних компаній — представників різних галузей економіки демонструє різні вектори впливу фінансової інформації на управлінські рішення, залежно від секторальної моделі та зовнішнього середовища.

Так, зокрема, представник аграрного сектору, Astarta Holding PLC, організовує процес інтеграції звітності в процеси прийняття управлінських рішень наступним чином. Консолідована фінансова звітність за МСФЗ інтегрується в управлінський контур насамперед через моніторинг чутливих до ризиків показників: зміни справедливої вартості біологічних активів, валютної структури виручки та коефіцієнтів ліквідності. Управлінські рішення щодо хеджування валютних та товарних ризиків, інвестування у переробні потужності та оптимізації оборотного капіталу безпосередньо ґрунтуються на звітах про фінансовий стан та рух грошових коштів. Зокрема, динаміка змін у справедливій вартості біологічних активів (щорічні коливання в межах 1,2–4,6 млрд грн у 2020–2024 рр.) виступає ключовим тригером для коригування операційних заходів та рішень щодо закупівельної політики. Водночас звітність про грошові потоки виявляє структурний дефіцит в операційній діяльності під час пікових інвестиційних циклів, що зумовлює управлінські рішення, спрямовані на залучення довгострокового фінансування та реструктуризацію зобов'язань. Інтегровані звіти холдингу дозволяють при цьому поєднувати фінансові метрики з нефінансовими драйверами (ESG-фактори, логістична стійкість, сировинна безпека). Це підвищує якість стратегічних рішень. Проте агрегований характер даних іноді ускладнює оцінку рентабельності окремих сегментів (цукровий, зерновий, соєвий виробничий напрямки).

У банківському секторі (на прикладі АТ «УкрСиббанк») досліджений нами вплив фінансової звітності на управлінські рішення має виражений регуляторний та ризик-орієнтований характер. Звітність за МСФЗ, зокрема розкриття політики IFRS 9 щодо очікуваних кредитних збитків (ECL), стану достатності капіталу та ліквідних розривів, безпосередньо трансформується у рішення щодо кредитної політики, процентного ціноутворення та управління структурою фондування. Консолідовані

звіти про фінансовий стан демонструють високу залежність банку від депозитів клієнтів та обмежену частку активів, що генерують високу дохідність. Це спрямовує управлінський фокус на питання оптимізації витрат, цифрової трансформації процесів та консервативне управління кредитним портфелем. Стрес-тестування, результати якого інтегруються у внутрішню звітність, виступає підґрунтям для рішень щодо формування резервів, лімітування експозиції ризику до окремих секторів та управління валютними позиціями. Водночас стандартизована форма звітності не завжди відображає оперативну якість активів у реальному часі. Але це компенсується внутрішніми дашбордами та моніторингом ранніх індикаторів дефолту. Але залежність від зовнішньої бази даних уповільнює реакцію на шоківі зміни ринку.

Для виробничого підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод» фінансова звітність слугує основним інструментом контролю собівартості, управління оборотним капіталом та адаптації до воєнних обмежень. Аналіз балансових показників та звіту про фінансові результати (2020–2024 рр.) виявляє чіткий зв'язок між динамікою запасів, дебіторською заборгованістю та управлінськими рішеннями щодо ціноутворення, логістики та реструктуризації короткострокових зобов'язань. Зокрема, зростання дебіторської заборгованості за товари та послуги (з 556 млн грн у 2021 р. до 846 млн грн у 2024 р.) та одночасне скорочення грошових коштів (з 46 млн грн до 6,1 млн грн) стали підґрунтям для рішень щодо більш жорсткого кредитного контролю, активнішого застосування передоплатних схем та оптимізації товарних запасів (готової продукції). Звіт про рух грошових коштів демонструє хронічний дефіцит операційної ліквідності в окремі періоди, що зумовлює управлінські заходи щодо рефінансування, залучення короткострокових кредитів та тимчасового призупинення капітальних інвестицій. При цьому національні форми звітності (Ф-1, Ф-2) забезпечують регуляторну відповідність, але не містять сегментних розрізів за видами плитки або каналами збуту, що обмежує точність управлінських рішень щодо асортиментної політики та гнучкого бюджетування.

В наступній таблиці (табл. 2.2) систематизовано аналітичні дані щодо трансформації звітних показників в управлінські рішення на прикладі трьох досліджуваних підприємств.

Наведені дані свідчать про виражену галузеву специфіку впливу звітності: агросектор (Astarta Holding PLC) орієнтований на стратегічне хеджування та розподіл

інвестиційного капіталу, банківський сектор (АТ «УкрСиббанк») залежить від регуляторних лімітів, резервування та управління ліквідністю, тоді як виробничий сектор (ПрАТ «Харківський плитковий завод») зосереджений на оперативному контролі собівартості, оборотного капіталу та гнучкому бюджетуванні.

Таблиця 2.2. Порівняльний аналіз оцінок впливу фінансової звітності на управлінські рішення.

Характеристика	Підприємство		
	Astarta Holding PLC	АТ «УкрСиббанк»	ПрАТ «ХПЗ»
Галузь (бізнес-модель)	Агропромисловий холдинг (вертикальна інтеграція)	Банківський сектор (транснаціональна група)	Виробничий сектор (виробництво й продаж будівельних матеріалів)
Ключові звітні індикатори, що використовуються для обґрунтування рішення	Справедлива вартість біологічних активів, структура валютної виручки, операційний грошовий потік, коефіцієнти ліквідності	Достатність капіталу (CET1), ECL-резерви (IFRS 9), показники ліквідності (LCR/NSFR), стрес-параметри	Оборотність активів, динаміка дебіторської заборгованості, собівартість, операційний цикл
Типи управлінських інтервенцій	Хеджування валютних/товарних ризиків, алокація капіталу між структурними одиницями, оптимізація інвестицій	Кредитна політика, ціноутворення, управління фондуванням, формування резервів, цифровізація процесів	Управління запасами, реструктуризація позик, гнучке бюджетування, коригування цінової політики
Виявлені обмеження та інформаційні лакуни (поточний стан)	Висока агрегованість звітності за напрямками, затримка розкриття операційних метрик, залежність від макроекономічних стресів та шоків	Складність прогнозування ECL в умовах невизначеності, висока регуляторна залежність, ретроспективний характер даних	Відсутність номенклатурного сегментування, інформаційний лаг між закриттям періоду і реакцією, обмежена інтеграція з BI-інструментами

Примітка: скомпільовано нами на основі аналізу консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр. та управлінських звітів досліджуваних суб'єктів[188–190].

Попри відмінності у типових рішеннях, усі кейси демонструють спільну системну проблему: стандартизована зовнішня звітність містить значну затримку в часі, високий рівень агрегації та відсутність зрізів по продуктовим напрямкам, локаціям, структурним підрозділам тощо. Це знижує її діагностичну цінність для прийняття оперативних управлінських рішень. У свою чергу це підтверджує тезу щодо

необхідності аналітичних надбудов для конвертації ретроспективних облікових даних у прогностичні управлінські індикатори.

Таким чином, порівняльний аналіз наведених вище підприємств дозволяє виявити уніфіковані механізми конвертації звітних даних в управлінські рішення. Так, усі підприємства використовують фінансову звітність як базу для оцінки ліквідності, капіталізації та операційної ефективності. Проте швидкість та глибина реакції менеджменту суттєво диференціюються залежно від галузі та рівня аналітичної зрілості.

В агрохолдингу інтегрують звітність із сценарним моделюванням та інтегрованим розкриттям, банк орієнтується на ризик-орієнтовані показники та регуляторні метрики, а виробниче підприємство покладається на контроль оборотного капіталу та собівартості. Разом із тим, спільною обмежувальною характеристикою залишається ретроспективний характер зовнішньої звітності, її високий рівень агрегації та відсутність прямого зв'язку з нефінансовими індикаторами операційної діяльності.

Практичне застосування аналітичних моделей (DuPont, EVA, DCF) у поточних економічних умовах також стикається зі структурними викликами. Розкладання ROE за DuPont дозволяє ідентифікувати, що падіння рентабельності холдингів чи банків часто компенсується зростанням фінансового левериджу. Це створює ілюзію стабільності, але підвищує вразливість до шоківих змін ставок.

Модель EVA у виробничому секторі часто дає негативні значення через високу вартість залученого капіталу та інфляційне знецінення оборотних активів, що знижує її діагностичну цінність для короткострокових операційних рішень.

DCF-аналіз, своєю чергою, втрачає частину прогностичної точності через нестабільність макропараметрів (інфляція, валютні курси, дисконтні ставки), що змушує менеджмент покладатися на експертні коригування та сценарний підхід замість детермінованих моделей. Ці обмеження не нівелюють корисність інструментів, але вказують на необхідність їхньої адаптації до умов високої невизначеності та поєднання з даними управлінського обліку.

На рис. 2.3 візуалізовано логіку трансформації даних фінансової звітності в управлінські рішення.

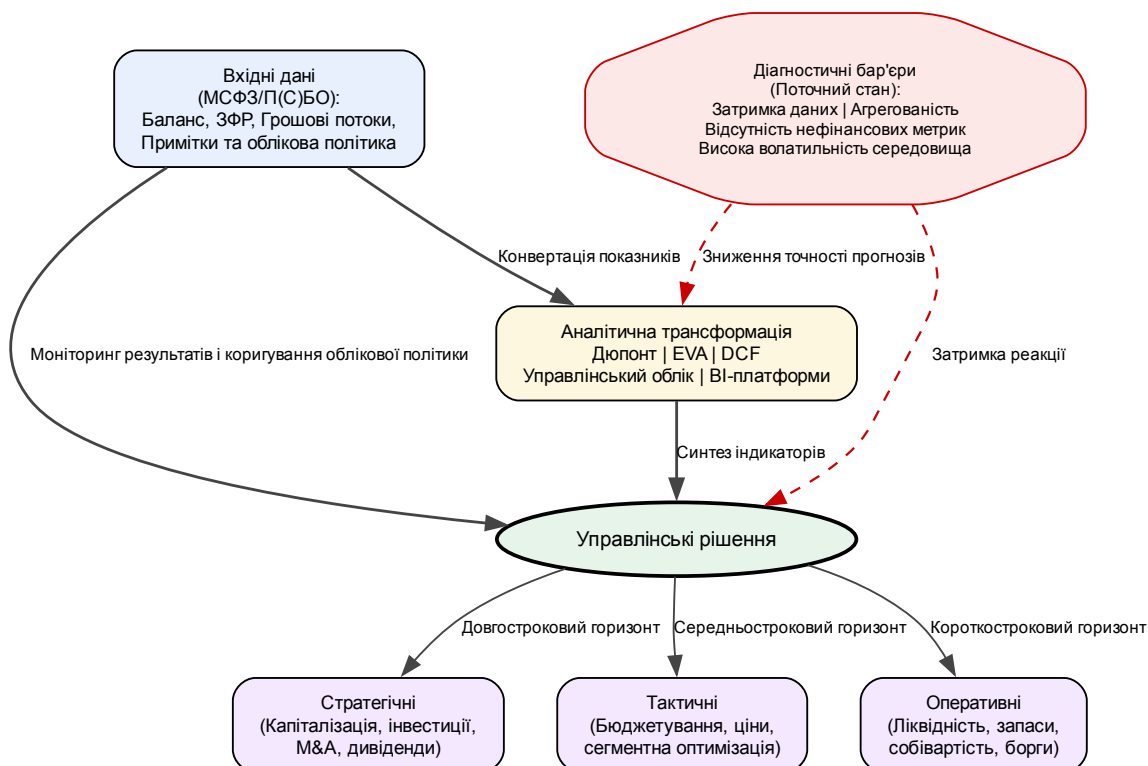


Рис. 2.3. Трансформація даних звітності в управлінські рішення та проблемні ділянки.

Примітка: скопійовано нами на основі аналізу консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр. та управлінських звітів досліджуваних суб'єктів.

Як бачимо, рис. 2.3 дає уявлення про те, як працює концептуальний ланцюжок перетворення фінансової звітності на управлінські рішення з урахуванням поточних інформаційних бар'єрів. Схема показує, що стандартизовані форми (МСФЗ/П(С)БО) виступають вхідним масивом даних, який потребує аналітичного посередництва у вигляді моделей DuPont, EVA, DCF та управлінських BI-інструментів для декомпозиції на стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Критичним елементом даної конструкції є блок діагностичних обмежень поточного стану: ретроспективність даних, надмірна агрегація, відсутність нефінансових метрик та висока макроекономічна волатильність. Ці бар'єри, відображені пунктирними зв'язками, знижують точність аналітичних моделей та затримують оперативну реакцію менеджменту. Такий стан речей обумовлює структурний розрив між обліковим формуванням звітності та реальними потребами внутрішнього управлінського контуру.

Таким чином, фінансова звітність залишається необхідним фундаментом для прийняття управлінських рішень. Проте її вплив на якість, оперативність та стратегічну обґрунтованість менеджменту обмежується рядом об'єктивних факторів. Серед них: ретроспективна природа, орієнтовані на зовнішніх користувачів форми, надмірна агрегованість показників, відсутність розкриття інформації в розрізці структурних одиниць (підрозділів, продуктів, виробництв тощо), інформаційний та часовий лаги між датою закриття періоду та моментом прийняття рішень, а також недостатня інтеграція фінансових даних з нефінансовими метриками виробничої, логістичної та кадрової діяльності.

Аналітичні моделі, попри свою теоретичну цінність, частково втрачають точність через волатильність середовища та залежність від стандартизованих вхідних параметрів. У такий спосіб формуються розриви між зовнішньою звітністю та внутрішніми потребами менеджменту. Їх нівелювання потребує системного переосмислення архітектури управлінської інформації.

2.2. Основні недоліки та проблеми щодо ефективної інтеграції звітності в ланцюжки управлінських рішень

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів, ефективність управлінських рішень критично залежить від якості та достовірності інформації, що міститься у фінансовій звітності. Фінансова звітність виступає не просто інструментом обліку минулих подій, а є фундаментальною інформаційно-аналітичною основою і має забезпечувати керівництво та інших зацікавлених сторін релевантними, надійними та своєчасними даними для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Відсутність або низька якість такої інформації може призвести до хибних управлінських рішень, що негативно впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Поточний стан справ щодо якості та достовірності фінансової звітності в Україні перебуває під впливом низки системних факторів. Ключовими серед них є нестабільне економічне середовище та особливості регуляторного поля. Російська військова агресія та макроекономічна волатильність створюють безпрецедентний тиск та рівень невизначеності. Це ускладнює прогнозування, оцінку активів та зобов'язань, а також знижує достовірність оцінки фінансових результатів. У свою чергу, це безпосередньо впливає на такі важливі для звітності якісні характеристики

інформації, як релевантність, правдиве відображення, своєчасність та перевірюваність.

На сучасному етапі українське регуляторне поле характеризується співіснуванням двох систем стандартів: Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО). І, хоча цей дуалізм надає певну гнучкість, він також створює проблеми із уніфікацією методологій, порівнюваністю даних та забезпеченням однакового рівня розкриття якісних характеристик. Підприємства, що застосовують МСФЗ, прагнуть до більшої прозорості та відповідності міжнародним практикам, особливо у частині розкриття справедливої вартості активів та управління ризиками. Водночас ті, хто керується П(С)БО, часто стикаються з більш фіскально-орієнтованим підходом, що може обмежувати аналітичну цінність звітності для управлінських потреб.

Ці загальні виклики формують підґрунтя для більш детального аналізу, який ми провели на прикладі конкретних підприємств з метою виявити, як ці тенденції проявляються на практиці та які конкретні інформаційні дефіцити вони породжують.

Першим було досліджено агропромисловий холдинг Astarta Holding PLC. Це велике підприємство, що застосовує Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ 9, 13, 15, 16). Воно має певні особливості у формуванні звітності, які суттєво впливають на її якість та достовірність для управлінських рішень.

Однією з важливих характеристик звітності Astarta Holding PLC є важливе значення професійних суджень, особливо при оцінці справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції. За даними консолідованого звіту про сукупний дохід, зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції становила 2 604 164 тис. грн у 2022 році та 2 303 191 тис. грн у 2023 році, зростаючи до 3 452 138 тис. грн у 2024 році.

Ці показники суттєво впливають на структуру виручки та на фінансовий результат. Важливо зазначити, що така оцінка вимагає залучення зовнішніх експертних оцінок та базується на складних моделях. Це може вносити елементи суб'єктивності та потенційно знижувати перевірюваність даних, навіть всупереч їх відповідності стандартам МСФЗ. Для внутрішнього менеджменту, де значна частина фінансового результату залежить від таких оцінок, також ускладнюється розуміння базової операційної ефективності.

Крім того, консолідована фінансова звітність Astarta Holding PLC, хоч і забезпечує прозорість для міжнародних інвесторів, але характеризується високим рівнем агрегації показників. Це означає, що зміни справедливої вартості біологічних активів, наприклад, відображаються сукупно, тоді як для оперативного управління менеджменту потрібна значно детальніша сегментація. Така деталізація могла б включати розбивку за територіальними ознаками, виробництвами, підрозділами, видами культур тощо. В той самий час, висока агрегованість обмежує можливість точного планування врожайності, формування стратегій хеджування та оптимізації операційних витрат на рівні окремих кластерів чи виробничих напрямків (наприклад, цукрового, зернового, соєвого), що в підсумку знижує релевантність даних для тактичних управлінських рішень.

Ще одним недоліком, вартим уваги, є тривалі цикли підготовки та аудиту консолідованої звітності, які зазвичай становлять 3-4 місяці після завершення звітного року. В умовах високої волатильності ринків (змін цін на сировину, валютних коливань) та наслідків воєнного стану така затримка призводить до того, що дані втрачають актуальність для оперативного реагування на швидкі ринкові зміни. Це, своєю чергою, зменшує їхню корисність для тактичного управління. Навіть попри наявність сучасної технологічної інфраструктури, такої як ERP-системи та електронні формати звітності, процес зовнішнього аудиту та узгодження методологій з міжнародними вимогами вимагає багато часу.

Водночас існують чіткі інформаційні розриви між зовнішньою, комплаєнс-орієнтованою звітністю та потребами внутрішнього управлінського контуру. Зокрема, звітність Astarta Holding PLC не завжди відображає попродуктову рентабельність, операційні ключові показники ефективності (KPI) в реальному часі або деталізовані ESG-показники, які є критично важливими для стратегічного планування та оцінки довгострокової вартості компанії. Навіть згадані у звіті про управління ключові фінансові та нефінансові показники не інтегровані в основні фінансові форми таким чином, щоб повною мірою задовольнити детальні потреби внутрішнього менеджменту. Це обставина змушує керівництво формувати паралельні внутрішні звіти, що збільшує адміністративне навантаження та породжує ризики неузгодженості інформації.

Таким чином, для Astarta Holding PLC, не зважаючи на відповідність міжнародним стандартам та високий рівень прозорості для зовнішніх користувачів, якість та достовірність даних для внутрішнього управлінського контуру обмежується надлишковим рівнем агрегованості, залежністю від професійних суджень експертів та інформаційно-часовим лагом. Це негативно позначається на оперативності та точності прийняття рішень.

Банківський сектор, представлений в цьому дослідженні АТ «УкрСиббанк». Він функціонує в умовах жорстких регуляторних вимог Національного банку України (НБУ) та Міжнародних стандартів фінансової звітності, зокрема МСФЗ 9 «Фінансові інструменти». Ця специфіка суттєво впливає на якість та достовірність його фінансової звітності.

Зокрема, звітність АТ «УкрСиббанк» формується з пріоритетом на пруденційну стабільність та відповідність нормативам НБУ. З одного боку, це забезпечує високий рівень перевірюваності та стандартизації даних, особливо щодо достатності капіталу (СЕТ1), ліквідності (LCR/NSFR) та кредитних ризиків. З іншого боку, ключовим елементом МСФЗ 9 є моделювання очікуваних кредитних збитків (ECL), що базується на складних припущеннях щодо ймовірності дефолту (PD) та рівня збитку у випадку дефолту (LGD), а також прогнозованої макроекономічної інформації (інфляція, обмінний курс, ВВП, безробіття). В умовах війни, що триває в Україні та безпрецедентної макроекономічної невизначеності, такі професійні судження та припущення стають надзвичайно складними. І це може суттєво впливати на відображені фінансові результати, створювати потенційну волатильність і знижувати достовірність даних порівняно зі звичайними періодами. Керівництво Банку прямо зазначає у матеріалах звітності про «існування суттєвої невизначеності, яка може викликати значні сумніви щодо здатності Групи продовжувати діяльність на безперервній основі» [189].

Щодо своєчасності, АТ «УкрСиббанк», як і інші банки, зобов'язаний надавати щоденну та щомісячну звітність до НБУ, що забезпечує високу оперативність даних для регулятора. Проте, річний аудит за МСФЗ має тривалі цикли (3-4 місяці), що створює інформаційний лаг для публічної звітності. Хоча внутрішні дашборди та моніторинг ранніх індикаторів дефолту частково компенсують цей лаг для внутрішнього менеджменту, зовнішні користувачі оперують менш своєчасними

даними. Це обмежує їхню здатність швидко реагувати на ринкові зміни, наприклад, на девальвацію гривні чи зміну облікової ставки НБУ.

Аналізуючи агрегованість та інформаційні розриви, слід зазначити, що стандартизована форма звіту про фінансові результати УкрСиббанку, попри детальне розкриття ризиків, не відображає прибутковість за окремими продуктами (наприклад, іпотека, споживчі кредити, транзакційний бізнес). Цей інформаційний розрив обмежує користувачів у здатності швидко перерозподіляти ресурси між потенційно прибутковими та збитковими напрямками. Більше того, у публічній звітності недостатньо деталізовано розкриваються нефінансові ризики, такі як кібератаки, фізична безпека філій, або енергозалежність DATA-центрів, що є критичним під час воєнного стану. Така неповнота даних ускладнює комплексне стратегічне управління.

Нарешті, виклики щодо безперервності діяльності є особливо актуальними. У примітках до звітності Банку детально описано умови, в яких працює Група, підкреслено вплив повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, переміщення населення та ракетних атак на енергетичну систему. Хоча керівництво вживає заходів (план забезпечення безперервної діяльності (BCP), переміщення персоналу, зміцнення енергоживлення ІТ-систем), майбутні наслідки поточної економічної та військової ситуації є важко передбачуваними.

Це породжує суттєву невизначеність, яка, не зважаючи на консервативну кредитну політику та сильний бренд, обмежує достовірність прогнозних даних.

Таким чином, фінансова звітність АТ «УкрСиббанк», хоч і відповідає жорстким регуляторним вимогам, але стикається з проблемами достовірності та релевантності даних для користувачів через складність оцінок в умовах війни, інформаційний лаг публічної звітності та агрегованість показників.

Стан справ у промисловій галузі проаналізовано на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод» (ХПЗ). Він формує звітність за Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО). І тут, на нашу думку, найбільш гостро проявляються інформаційні розриви та обмеження, що впливають на якість та достовірність даних для управлінських рішень.

Зокрема, баланс та звіт про фінансові результати ХПЗ відображають надмірно агреговані сукупні статті, такі як «Запаси» (372 838 тис. грн у 2024 році) та «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» (846 456 тис. грн

у 2024 році). При цьому відсутня сегментація за видами керамічної продукції, регіонами збуту чи каналами дистрибуції. Це робить звітність корисною для податкового контролю чи кредитних комітетів банків, але недостатньою для ефективного стратегічного планування та оперативного управління. Наприклад, відсутність деталізованої структури собівартості за статтями (енергоносії, сировина, логістика, заробітна плата) не дозволяє менеджменту ідентифікувати «вузькі місця» для оптимізації в умовах зростання цін на газ та електроенергію, що є особливо критичним в будь яких умовах.

Фінансова звітність за П(С)БО переважно відображає історичні дані. Це суттєво обмежує її прогностичний потенціал. Так, звіт про рух грошових коштів за прямим методом, хоча й надає прозору картину надходжень і витрачання, не інтегрується з нефінансовими метриками ефективності (такими як загальна ефективність обладнання, вихід браку, виконання виробничих планів). Це змушує управлінців дублювати зусилля та вести паралельний управлінський облік в окремих від фінансової звітності системах. «Сліпою зоною» для управлінців є також відсутність стрес-сценаріїв у публічній звітності. Це не дозволяє оцінити, наприклад, вплив зміни валютного курсу або скорочення експортних квот на ліквідність підприємства.

Така ситуація свідчить про недостатню інтеграцію інформації. Керівництво ХПЗ у своєму звіті зазначає, що підприємство знаходиться у постійному пошуку вигідних постачальників сировини та ринків збуту, впроваджує нові технології [190]. Однак інформація, яка б підтверджувала ефективність цих заходів у фінансовому вимірі (наприклад, зміни маржі за продуктами, вплив нових технологій на собівартість), відсутня у публічній звітності.

Облікова політика підприємства зосереджена на базових принципах П(С)БО, але не передбачає гнучкого розкриття інформації для управлінських потреб. Це підтверджує існування раніше зазначеної проблеми щодо необхідності ведення паралельних систем обліку для задоволення потреб внутрішнього управління.

На додаток, критичним є руйнівний вплив воєнних дій. Звіт керівництва ХПЗ прямо вказує на ризик військових дій, несприятливі зміни курсу валют, підвищення цін на сировину, сезонність збуту як основні ризики, а також на те, що підприємство «не планує розширення виробництва та реконструкцію» через військову агресію [190]. Ці

фактори безпосередньо впливають на достовірність і прогностичний характер фінансової інформації, оскільки будь-які довгострокові плани втрачають фокус.

Таким чином, для ПрАТ «Харківський плитковий завод» фінансова звітність, складена за П(С)БО, хоча й відповідає національним регуляторним вимогам, значною мірою обмежує управлінську цінність даних через їхню агрегованість, ретроспективний характер, відсутність гнучкої сегментації та неінтегрованість з операційними метриками, що критично важливо для ефективного управління в умовах війни.

Отже, проведений нами комплексний аналіз практик формування фінансової звітності українських підприємств – Astarta Holding PLC (аграрний сектор), АТ «УкрСиббанк» (фінансова система) та ПрАТ «Харківський плитковий завод» (промислове виробництво) – дозволив виявити низку універсальних системних проблем. Ці проблеми негативно впливають на якість та достовірність даних, доступних для прийняття управлінських рішень, незалежно від галузевої специфіки та застосовуваних стандартів (МСФЗ чи П(С)БО) та створюють значні інформаційні розриви між зовнішньою звітністю та реальними потребами внутрішніх користувачів.

Виявлені системні проблеми якості та достовірності даних фінансової звітності формують інформаційний розрив, який ускладнює трансформацію облікових даних у цінну основу для управлінських рішень. Цей розрив є багатоаспектним і охоплює не лише технічні, а й методологічні та концептуальні аспекти. Для візуалізації логіки трансформації даних фінансової звітності в управлінські рішення та ілюстрації ключових проблемних ділянок, нами розроблено концептуальну схему інформаційного розриву між фінансовою звітністю та управлінськими рішеннями (Рис. 2.4).

Схема демонструє, що стандартизована фінансова звітність, хоча й є відправною точкою, стикається з низкою детермінантів (ретроспективність, агрегованість, залежність від суб'єктивних суджень, часовий лаг), які знижують її безпосередню корисність для стратегічного та оперативного управління. Ефективне подолання цього розриву вимагає використання спеціалізованих аналітичних інструментів та ВІ-систем, інакше існує високий ризик прийняття хибних або неефективних рішень.

Перш за все, слід підкреслити ретроспективний характер даних та значний інформаційний лаг. Фінансова звітність за своєю суттю є відображенням минулих

подій, а тривалі цикли її підготовки та аудиту (які становлять 3-4 місяці після закінчення звітного періоду, що було помітно як для Astarta, так і для річних звітів УкрСиббанку) призводять до значної затримки у наданні інформації.

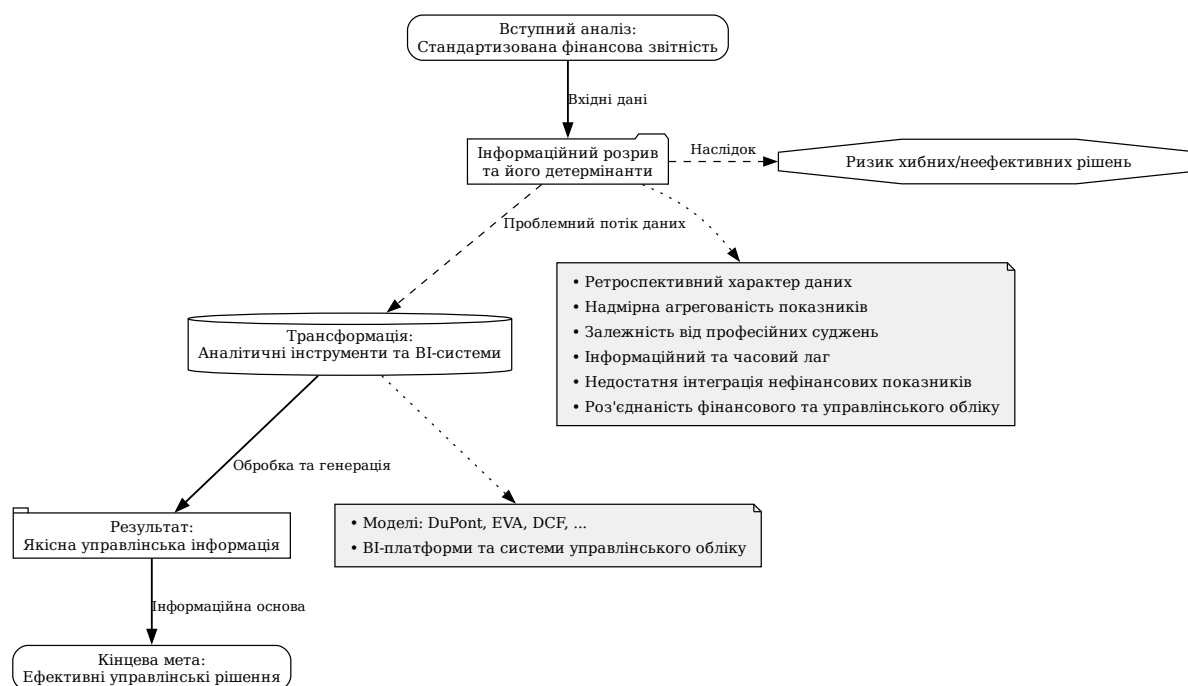


Рис. 2.4. Концептуальна схема інформаційного розриву між фінансовою звітністю та управлінськими рішеннями.

Примітка: власна розробка

В умовах високої волатильності українського ринку, спричиненої воєнними діями та макроекономічними змінами, ці дані швидко втрачають свою актуальність та релевантність для оперативного реагування на раптові і часом шоківі зміни ринку (наприклад, коливання цін на сировину, девальвація валют, зміна облікової ставки НБУ). Це суттєво обмежує здатність менеджменту швидко адаптуватися та приймати своєчасні управлінські рішення.

Наступною системною проблемою є надмірна агрегованість показників. Як для консолідованої звітності Astarta (щодо біологічних активів, операційних сегментів), так і для звітності ХПЗ за П(С)БО (запаси, дебіторська заборгованість, собівартість) характерний високий рівень агрегованості даних. Позитивним є те, що це забезпечує зрозумілість для зовнішніх користувачів та спрощує порівнянність між компаніями. Але одночасно значно знижується аналітична цінність для внутрішнього менеджменту, який потребує деталізованої інформації за продуктами, регіонами,

підрозділами чи центрами відповідальності. Відсутність такої сегментної деталізації обмежує можливості оптимізації витрат, точного ціноутворення та ефективного розподілу ресурсів.

Особливо проблематичною є висока залежність від професійних суджень та припущень. Так, застосування МСФЗ (особливо МСФЗ 9 та МСФЗ 13 для УкрСиббанку та Astarta) вимагає значної кількості професійних суджень та експертних оцінок (наприклад, щодо справедливої вартості біологічних активів, моделювання очікуваних кредитних збитків (ECL), оцінки ліквідності). В умовах екстремальної невизначеності, спричиненої війною, обґрунтованість цих суджень стає вразливою. Навіть при використанні складних моделей, зміна базових припущень (щодо інфляції, обмінного курсу, ВВП) може суттєво вплинути на достовірність відображених показників, що породжує суттєву невизначеність та ускладнює перевірюваність даних.

Важливим аспектом є домінування комплаєнс-орієнтованої звітності над управлінською цінністю. Чинна система формування звітності в Україні, незалежно від застосовуваних стандартів, переважно орієнтована на задоволення регуляторних вимог та потреб зовнішніх користувачів (комплаєнс-функція). Це створює структурну асиметрію та інформаційні розриви між зовнішньою, стандартизованою звітністю та внутрішніми потребами управління у деталізованій, прогнозній та своєчасній інформації. Як наслідок, менеджери вимушені створювати паралельні внутрішні системи обліку та звітності, що збільшує адміністративне навантаження та ризики неузгодженості інформаційних масивів. Це чітко видно у ПрАТ «Харківський плитковий завод», де недостатність управлінської інформації в офіційних звітах змушує до дублювання обліку.

Зрештою, слід відзначити недостатню інтеграцію нефінансових показників. Хоча інтегрована звітність активно розвивається в глобальній практиці, в Україні вона перебуває на стадії впровадження. Стандартизовані фінансові звіти недостатньо враховують нефінансові фактори (такі як ESG-фактори, операційна ефективність, інновації, людський капітал), які є ключовими для формування довгострокової конкурентоспроможності та оцінки загальної вартості підприємства, особливо в умовах воєнної економіки. Це створює неповну картину для стратегічного планування, що було помітно у всіх трьох досліджених кейсах.

Для наочного порівняння та узагальнення ключових моментів, що були виявлені у процесі дослідження, а також їхнього впливу на якість звітної інформації, нами сформовано табл. 2.3. Вона демонструє, як агрегованість даних, залежність від професійних суджень, часовий лаг та орієнтація на комплаєнс створюють значні перешкоди для ефективного внутрішнього управління в умовах нестабільного економічного середовища та військових дій.

Таблиця 2.3. Ідентифікація проблемних ділянок та класифікація їхнього впливу на формування якісної та достовірної фінансової звітності в досліджених підприємствах

Критерій якості/достовірності	Підприємство, галузь		
	Astarta Holding PLC (аграрний сектор)	АТ «УкрСиббанк» (фінансова система)	ПрАТ «Харківський плитковий завод» (промислове виробництво)
1. Релевантність та повнота (агрегованість даних)	Висока агрегованість даних (біологічні активи, операційні сегменти) обмежує деталізацію для потреб управління (за видами культур, регіонами), знижуючи оперативність	Стандартизована звітність не розкриває попродуктову рентабельність та деталізовані нефінансові ризики (кібератаки, безпека філій), що ускладнює стратегічне управління.	Надмірна агрегованість показників (запаси, дебіторська заборгованість), відсутність сегментації собівартості за продуктами/центрами відповідальності, що створює «сліпі зони» для менеджменту.
2. Правдиве відображення (професійні судження)	Значна залежність від експертних оцінок справедливої вартості біологічних активів, що вносить суб'єктивність та знижує перевірюваність.	Складність моделювання очікуваних кредитних збитків (ECL) та оцінок в умовах війни, що породжує «суттєву невизначеність» та потенційно знижує надійність прогнозів.	Обмежене застосування (за П(С)БО) гнучких оцінок (справедливої вартості), що забезпечує стабільність, але унеможливорює адекватне відображення реальної ринкової динаміки та ризиків.
3. Своєчасність (інформаційний лаг)	Тривалі цикли підготовки та аудиту (3-4 місяці) роблять дані менш актуальними для оперативного реагування на ринкові та воєнні зміни, знижуючи корисність.	Річний аудит створює інформаційний лаг для публічної звітності, навіть при щоденній/щомісячній подачі даних до НБУ. Це обмежує здатність зовнішніх користувачів до швидкого аналізу.	Ретроспективний характер звітності, що не дозволяє оперативно реагувати на швидкі зміни цін на сировину або ринкові умови під час війни, зменшуючи адаптивність рішень.
4. Орієнтація звітності	Пріоритет зовнішньої прозорості для	Домінування пруденційних вимог НБУ	Пріоритетна орієнтація на фінансові та податкові

Критерій якості/достовірності	Підприємство, галузь		
	Astarta Holding PLC (аграрний сектор)	АТ «УкрСиббанк» (фінансова система)	ПрАТ «Харківський плитковий завод» (промислове виробництво)
(комплаєнс vs. управлінська цінність)	міжнародних інвесторів над деталізованими внутрішніми потребами, що вимагає створення паралельних управлінських звітів.	та МСФЗ (IFRS 9) над потребами внутрішнього менеджменту в оперативній аналітиці, створюючи «інформаційні розриви» та дублювання обліку.	вимоги за П(С)БО, що робить звітність недостатньою для стратегічного планування, оцінки ризиків та оптимізації витрат.
5. Вплив зовнішнього середовища (військовий стан, економіка)	Волатильність ринків та військовий стан ускладнюють прогнозування, оцінку ризиків та своєчасне коригування стратегій, підвищуючи невизначеність.	Безпрецедентна невизначеність, пов'язана з війною (макроекономічні показники, демографія, логістика), що суттєво впливає на достовірність будь-яких прогнозних даних.	Ризик військових дій, збільшення курсу валют, збільшення цін на сировину – ключові ризики, що обмежують розширення виробництва та прогнозний потенціал підприємства.

Примітка: скопійовано нами на основі аналізу консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр. та управлінських звітів досліджуваних суб'єктів[188–190].

Ці проблеми безпосередньо впливають на обґрунтованість, швидкість та ризик-орієнтованість управлінських рішень, знижуючи їхню адаптивність до мінливих умов. Таким чином, існує необхідність подальшої трансформації систем формування фінансової звітності в Україні. Ця трансформація має бути спрямована на впровадження проактивної аналітики, автоматизованої сегментної деталізації та побудови єдиного інформаційного контуру, який здатен одночасно задовольняти як регуляторні вимоги, так і комплексні потреби внутрішнього управління. Забезпечення підвищення якості та достовірності даних є запорукою підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

2.3. Цифрові технології, інформаційні системи та інтеграція фінансової звітності й управління

Сучасний економічний ландшафт характеризується потужною динамікою, де цифрова трансформація виступає однією з провідних рушійних сил, що кардинально змінює підходи до ведення бізнесу, зокрема у сфері фінансової звітності та

управління. Глобальні тренди цифровізації, які прискорюють впровадження інноваційних технологій та інформаційних систем, формують якісно новий інформаційний простір для накопичення, обробки та аналізу даних. Ця технологічна еволюція перетворює фінансову звітність із ретроспективного інструменту на потенційно потужну аналітичну базу для формування управлінських рішень, здатну надавати своєчасну та глибоко інтегровану інформацію.

Для України, у світлі загальносвітових тенденцій, питання цифровізації набуває особливої актуальності. З одного боку, маємо нестабільне економічне середовище та негативні наслідки російської воєнної агресії. Характерно, що вони виступають каталізаторами для прискореного впровадження цифрових рішень та змушують підприємства шукати шляхи підвищення ефективності, стійкості та гнучкості. З іншого боку, ці ж обставини створюють значні проблеми, такі як обмежені інвестиційні можливості, кіберзагрози, руйнування інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів. Це ускладнює повноцінну цифровізацію та інтеграцію підсистем звітності та прийняття рішень.

В процесі виконання цього дослідження ми вже виявили низку проблем у практиці використання фінансової звітності для прийняття управлінських рішень. Серед них найбільш важливими є інформаційні розриви, зумовлені агрегованістю даних та недостатньою сегментацією, значні часові лаги між завершенням звітного періоду та публікацією інформації, а також обмежена інтеграція нефінансових показників в єдиний управлінський контур. У цьому контексті виникає нагальна потреба детального аналізу того, як саме цифрові технології та інформаційні системи взаємодіють із цими проблемами, чи е загострюють вони їх, чи, навпаки, створюють передумови для їх подолання.

Аналіз сучасного стану використання цифрових технологій та інформаційних систем у фінансовій звітності та управлінні українських підприємств дозволяє виявити складну картину, де значні досягнення в автоматизації рутинних процесів поєднуються із збереженням суттєвих інформаційних розривів.

У контексті сучасної цифрової трансформації, інформаційні системи класу Enterprise Resource Planning (ERP) та спеціалізовані системи бухгалтерського обліку відіграють центральну роль у зборі, реєстрації, обробці та зберіганні фінансових даних на українських підприємствах. Ці системи стали невід'ємною частиною

корпоративної інфраструктури і значною мірою сприяють автоматизації рутинних облікових операцій та переходу від традиційного фіскально-орієнтованого підходу до більш управлінсько-аналітичного, про що ми вже зазначали. Наявність ERP-систем при цьому забезпечує систематизацію первинних даних та їхню консолідацію, що має значення для формування як внутрішньої, так і зовнішньої звітності.

У більшості великих та середніх українських підприємств, зокрема в агропромисловому секторі, такі системи широко впроваджені. Наприклад, Astarta Holding PLC активно використовує ERP-системи з розвинуеною модульною консолідацією для управління своїми географічно розгалуженими активами. Аналогічно, банківський сектор, представлений АТ «УкрСиббанк», спирається на інтегровані банківські системи, які тісно взаємодіють з модулями ризик-менеджменту та фінансового планування для забезпечення безперебійного обліку та звітності. Навіть на підприємствах, що функціонують за національними стандартами бухгалтерського обліку (П(С)БО), таких як ПрАТ «Харківський плитковий завод», застосовуються базові ІТ-системи для забезпечення обліку та підготовки фінансової звітності. Ці впровадження спрямовані на підвищення ефективності облікових процесів, зменшення ручного вводу даних та прискорення формування звітів, необхідних, у першу чергу, для дотримання регуляторних вимог.

При цьому ERP-системи та інші інформаційні системи забезпечують технічну основу для формування фінансової звітності. А їхня ефективність значною мірою залежить від коректної адаптації до міжнародних (МСФЗ) або національних (П(С)БО) стандартів. У підприємств, що застосовують МСФЗ, таких як Astarta Holding PLC, системи підтримують відображення складних аспектів, як, наприклад, облік оренди (IFRS 16), справедливої вартості (IFRS 13) та доходів від договорів з клієнтами (IFRS 15).

Для банківських установ, таких як АТ «УкрСиббанк», особливе значення має підтримка МСФЗ 9 «Фінансові інструменти». А це, своєю чергою, вимагає складного моделювання очікуваних кредитних збитків (ECL). Ці системи розроблені для інтеграції численних вхідних даних та виконання складних розрахунків, необхідних для відповідності цим стандартам.

Проте, варто зазначити, що навіть найдосконаліші технологічні рішення не можуть повністю усунути залежність від професійних суджень та вхідних припущень.

Наприклад, у звітності Astarta Holding PLC зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції базується на експертних оцінках. А це суттєво впливає на структуру виручки та на фінансовий результат. В АТ «УкрСиббанк» моделювання очікуваних кредитних збитків (ECL) за МСФЗ 9 хоча й реалізується за допомогою технологічної інфраструктури, проте його точність критично залежить від макроекономічних припущень (інфляція, обмінний курс, ВВП, безробіття). В умовах війни в Україні, яка триває, ці припущення мають високий ступінь невизначеності. І це, як прямо зазначає керівництво Банку, може викликати значні сумніви щодо його здатності продовжувати діяльність на безперервній основі. Таким чином, не зважаючи на технологічну підтримку, сам процес оцінки залишається значною мірою суб'єктивним та вразливим до зовнішньої нестабільності, що є не лише обліковим, фінансовим, а ще й технологічним викликом. Для підприємств, що працюють за П(С)БО, як ПрАТ «Харківський плитковий завод», їх системи забезпечують відповідність національним регуляторним вимогам, але, як правило, не надають гнучкості для відображення оцінок за справедливою вартістю або деталізованого прогнозного аналізу.

У банківському секторі, зокрема на прикладі АТ «УкрСиббанк», ми встановили, що інформаційні системи відіграють ключову роль у фінансовому управлінні та ризик-менеджменті. Це обумовлено жорсткими регуляторними обмеженнями та необхідністю щоденного подання фінансових показників до Національного банку України. Технологічна інфраструктура банку інтегрує ERP-системи з модулями ризик-менеджменту та управління ліквідністю, що дозволяє оперативно оцінювати ліквідність, розраховувати очікувані кредитні збитки (ECL) за МСФЗ 9 та моніторити достатність капіталу. Ця система забезпечує відповідність пруденційним вимогам, що є критично важливим для стабільності фінансової установи.

Водночас попри розвинену технологічну інфраструктуру, існують й суттєві обмеження. Наприклад, розрахунок ECL, хоча й автоматизований, критично залежить від якості вихідних даних та точності прогнозних моделей, які, своєю чергою, ґрунтуються на макроекономічних припущеннях (інфляція, обмінний курс, ВВП). В умовах війни ці припущення мають високий ступінь невизначеності, що призводить до суттєвої невизначеності також і у відображених у звітності фінансових результатах. Це створює технологічний виклик, оскільки навіть найбільш сучасні моделі не

можуть компенсувати фундаментальну непередбачуваність зовнішнього середовища. При цьому банк використовує внутрішні дашборди для оперативного моніторингу. І вони частково компенсують інформаційний лаг публічної звітності. Проте зовнішні користувачі все ще оперують менш своєчасними даними. Крім того, у публічній звітності недостатньо деталізовано розкриваються нефінансові ризики, як-от кібератаки, фізична безпека філій або енергозалежність DATA-центрів, що стає критичним аспектом під час воєнного стану. Керівництво банку вживає заходів для зміцнення системи резервного енергоживлення та створення центру для резервування та відновлення даних, що свідчить про усвідомлення цих технологічних вразливостей.

В аграрному секторі, дослідженому на прикладі Astarta Holding PLC, інформаційні системи з розвиненою модульною консолідацією стали невід'ємним інструментом для управління географічно розгалуженими активами. Ці системи забезпечують формування консолідованої звітності за МСФЗ, що дозволяє компанії працювати з міжнародними інвесторами. Електронні формати звітності надають можливість машинної обробки даних, що є значним кроком уперед.

Проте, навіть за наявності сучасних систем, залишаються значні проблеми, які обмежують управлінську цінність даних. Зокрема, це довгі терміни закриття звітного періоду, які зазвичай становлять 3-4 місяці після завершення фінансового року, суттєво знижують оперативність та актуальність даних. Це обумовлено не лише технологічними аспектами, а й необхідністю проведення зовнішнього аудиту та верифікації численних оцінок активів, зокрема справедливої вартості біологічних активів, яка коливалась в межах 1,2-4,6 млрд грн у 2020-2024 рр. Такий часовий лаг робить інформацію менш актуальною для оперативного реагування на динамічні ринкові зміни, що є проблемою не лише обліку та фінансів, а й технологічної ефективності. Крім того, не зважаючи на консолідацію, офіційна звітність Astarta Holding PLC залишається агрегованою, що обмежує можливість тактичного менеджменту на рівні окремих регіонів або виробничих напрямків (наприклад, цукрового, зернового, соєвого). Поточні системи не надають достатньої сегментної деталізації за географією, видами культур або логістичними маршрутами для коректного планування та хеджування ризиків. Це формує запит на подальші удосконалення, спрямовані на поглиблення аналітичних можливостей.

У виробничому секторі, дослідженому на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод», використання інформаційних систем для обліку переважно спрямоване на дотримання Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Базові ІТ-системи забезпечують формування стандартизованих форм звітності, що є достатнім для податкового контролю та кредитних комітетів банків.

Проте, у цьому секторі найбільш гостро проявляється ключова проблема — недостатня інтеграція фінансових даних з операційними метриками реального часу. Стандартизовані форми балансу та звіту про фінансові результати агрегують ключові показники, наприклад, «Запаси» (372 838 тис. грн у 2024 році) та «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» (846 456 тис. грн у 2024 році), без деталізації за видами продукції, регіонами збуту або каналами дистрибуції. Це створює «сліпі зони» для менеджменту та ускладнює ефективне стратегічне планування і оперативне управління. Відсутність розкриття структури собівартості за статтями (енергоносії, сировина, логістика, заробітна плата) не дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» для оптимізації в умовах зростання цін, що є критично важливим і без додаткових пояснень.

Крім того, ретроспективний характер звітності за П(С)БО обмежує її прогностичний потенціал. Звіт про рух грошових коштів, хоча й надає прозору картину, не інтегрується з нефінансовими метриками ефективності, такими як загальна ефективність обладнання, вихід браку або виконання виробничих планів. Це призводить до того, що управлінці дублюють зусилля та ведуть паралельний управлінський облік у відірваних від фінансової звітності системах, що є ознакою та прямим наслідком технологічного розриву. Відсутність можливостей для стрес-сценаріїв (стрес-тестів) у публічній звітності, наприклад, щодо впливу зміни курсу валют або скорочення експортних квот на ліквідність підприємства є ще однією значущою «сліпою зоною», яка потребує технологічного вирішення. Це створює чіткі передумови для впровадження більш інтегрованих ВІ-інструментів та аналітичних платформ.

За результатами проведеного нами дослідження з'ясовано, що попри значні інвестиції в цифрові технології та інформаційні системи, ключовою системною проблемою, яка істотно обмежує ефективну інтеграцію фінансової звітності в управлінські ланцюжки, є фрагментованість ІТ-інфраструктури та недостатня

інтеграція систем. Концептуальну модель того, як це відбувається, відображено на рис. 2.5. Як бачимо, цей центральний недолік проявляється через низку взаємопов'язаних інформаційних розривів і в кінцевому підсумку знижує якість та оперативність управлінських рішень.

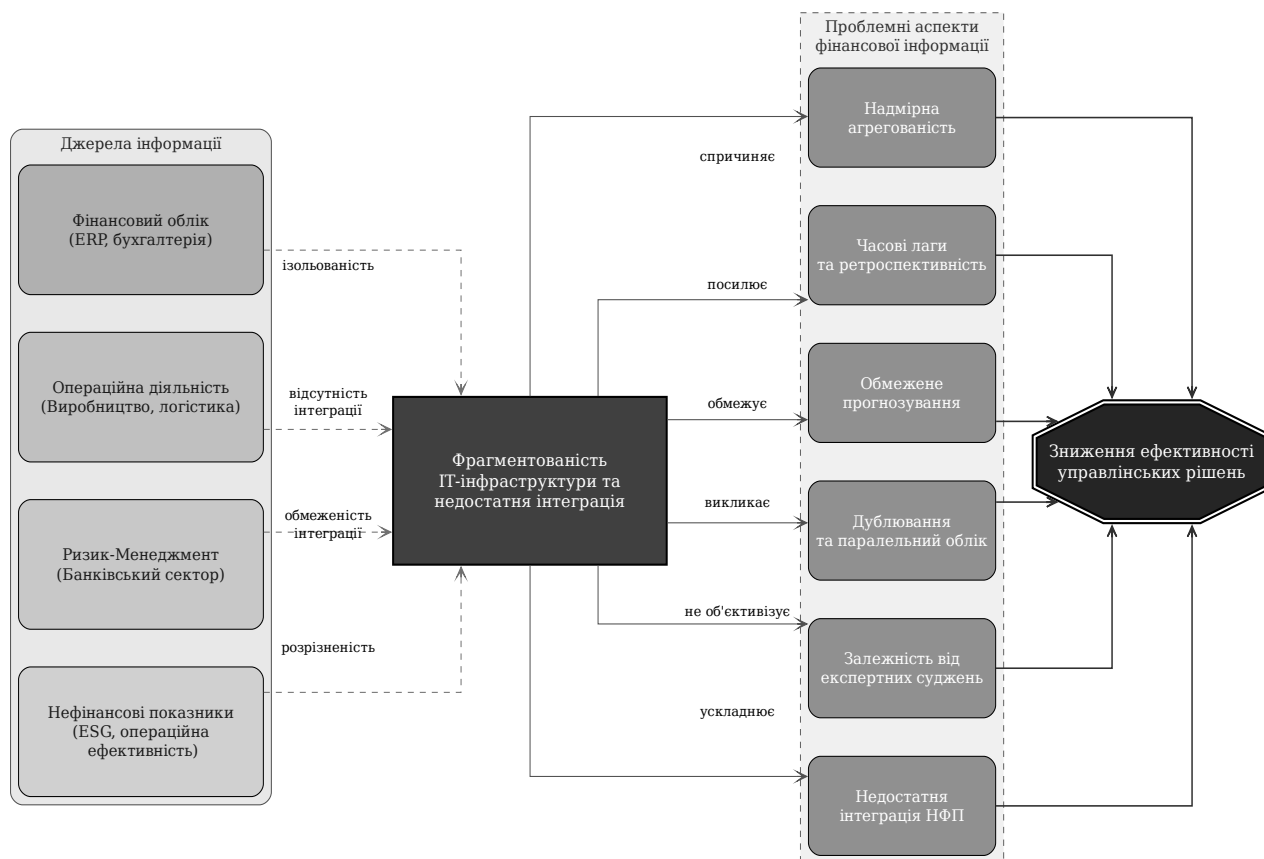


Рис. 2.5. Концептуальна схема негативного впливу фрагментованості на ефективність управлінських рішень.

Примітка: розроблено на основі власних досліджень.

На практиці вихідні дані, що надходять від систем фінансового обліку (ERP, бухгалтерські програмно-технічні комплекси), систем збору інформації про операційну діяльність (виробництво, логістика), систем ризик-менеджменту та джерел нефінансових показників, часто існують в ізольованих «інформаційних островах». Така розрізненість створює передумови для надмірної агрегованості даних у звітних формах та унеможливлює отримання деталізованої сегментної інформації, важливої для потреб управління. Мало того, ця фрагментованість посилює часові лаги та ретроспективний характер даних, оскільки інтеграція та консолідація розрізнених масивів даних вимагає додаткових зусиль та часу.

Недостатня інтегрованість також обмежує можливості для впровадження ефективного прогнозного аналізу та сценарного моделювання і змушує управлінців дублювати зусилля та вести паралельний облік у відірваних від основної фінансової системи інструментах (і навіть в електронних таблицях). Усе це, в поєднанні з високою залежністю від професійних суджень, особливо в умовах невизначеності, та недостатньою технологічною підтримкою для інтеграції нефінансових показників, призводить до зниження ефективності управлінських рішень. А отже, технологічний розрив між окремими інформаційними системами є не просто технічним питанням, а системним викликом, що вимагає комплексних рішень для підвищення операційної та стратегічної цінності фінансової звітності.

Цифрові технології та інформаційні системи виступають не лише засобами автоматизації облікових процесів, а й потужними чинниками інтеграції фінансової звітності в систему управління. Хоча при цьому й виникають нові виклики та поглиблюються наявні інформаційні розриви. Для повного розуміння поточного стану важливо розуміти як потенціал впроваджених технологій, так і їхні обмеження.

Сучасні цифрові технології суттєво трансформували спосіб збору, обробки та представлення фінансової інформації. Вони забезпечують низку переваг, які є важливими для ефективного управління та підвищення прозорості фінансових показників.

По-перше, електронні формати та впровадження XBRL (eXtensible Business Reporting Language) є значним технологічним проривом у сфері фінансової звітності в Україні. Перехід до єдиного електронного формату подання звітності на основі таксономії міжнародних стандартів дозволив аналізувати фінансову інформацію за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, що раніше було неможливим. Ця технологія дозволяє ефективніше оцінювати фінансовий стан, розраховувати показники фінансової стабільності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємств. Завдяки використанню XBRL суттєво підвищується доступність та порівнянність фінансових даних між різними суб'єктами господарювання, покращується якість зовнішнього контролю. Це полегшує роботу аудиторів, регуляторів та інвесторів, надаючи їм структуровані дані для швидкого та точного аналізу.

По-друге, загальна автоматизація та підвищення ефективності облікових процесів завдяки поширенню практики використання інформаційних систем суттєво зменшує обсяги ручного вводу даних. Це прямо призводить до збільшення швидкості їх обробки та значному зниженню кількості операційних помилок. Наявність інтегрованих ERP-систем та автоматизованих бухгалтерських комплексів, які вже були розглянуті на прикладі Astarta Holding PLC, АТ «УкрСиббанк» та ПрАТ «Харківський плитковий завод», сприяє підтримці комплаєнсу та підвищує прозорість діяльності підприємств для зовнішніх користувачів. Ці технологічні рішення забезпечують можливості для ефективної агрегації даних, що є важливою умовою для формування стандартизованої зовнішньої звітності. Засновані на даних рішеннях технології та інструменти автоматизують підготовку звітів за МСФЗ або П(С)БО. Це полегшує для підприємств завдання дотримання регуляторних вимог та надання базової інформації широкому колу зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Разом із тим, не зважаючи на значний прогрес у цифровізації, поточне використання інформаційних систем в Україні стикається з низкою обмежень, які поглиблюють наявні інформаційні розриви та створюють в такий спосіб перешкоди для ефективного перебігу процесу прийняття рішень управлінцями.

Одним із ключових викликів є фрагментованість ІТ-інфраструктури та інтеграційні проблеми. Навіть у компаніях, що впровадили ERP-системи, часто спостерігається відсутність безшовної інтеграції між їх різними модулями, такими як фінансовий облік, управлінський облік, операційні системи та системи ризик-менеджменту. Це призводить до утворення так званих «інформаційних островів», де дані існують ізольовано, що ускладнює їхній обмін та цілісний аналіз. Така фрагментованість є технологічною причиною високого рівня агрегованості показників та відсутності сегментної деталізації. Це вже ідентифіковано нами як суттєва проблема для Astarta Holding PLC, АТ «УкрСиббанк» та ПрАТ «Харківський плитковий завод». Наприклад, Astarta, попри консолідовану звітність, не має достатньої деталізації за виробничими напрямками, а ХПЗ страждає від відсутності номенклатурного сегментування. Це також поглиблює проблему інтеграції управлінського обліку та звітності.

Наступне обмеження полягає в браку можливостей для прогнозного аналізу та моделювання в реальному часі. Хоча інформаційні системи дозволяють швидко збирати та обробляти великі обсяги даних, їхнє поточне використання часто не

забезпечує ефективної інтеграції прогнозних моделей та сценарного моделювання без значних ручних втручань або спеціалізованих надбудов. Це особливо помітно у банківському секторі: хоча АТ «УкрСиббанк» використовує технологічну інфраструктуру для розрахунку очікуваних кредитних збитків (ECL) за МСФЗ 9, точність цих моделей критично залежить від макроекономічних припущень (інфляція, обмінний курс, ВВП), які в умовах війни мають високий ступінь невизначеності.

Аналогічно, ПрАТ «Харківський плитковий завод» потребує можливостей для стрес-сценаріїв та номенклатурного сегментування, які його поточні ІТ-системи не надають. Це прямо пов'язано з проблемою часових лагів: навіть якщо технології здатні обробляти дані швидко, процеси зовнішнього аудиту та верифікації оцінок (коли закриття періоду може тривати 3-4 місяці) суттєво знижують своєчасність та оперативну цінність даних для прийняття рішень.

Крім того, повстає проблема недостатньої інтеграції нефінансових показників. Попри світові тенденції до розширення інтегрованої звітності, яка включає ESG-фактори, технологічні рішення для автоматизованого збору, обробки та інтеграції нефінансових даних у основні фінансові звіти в українських підприємствах залишаються на стадії впровадження або є фрагментованими. Це створює неповну картину для стратегічного планування, оскільки важливі аспекти діяльності компанії, що формують її довгострокову вартість та конкурентоспроможність (наприклад, екологічна відповідальність, соціальний вплив, ефективність операційного обладнання), не повністю підтримуються поточними технологічними рішеннями для цілісного бачення. У звітах Astarta, наприклад, хоч і згадуються нефінансові KPI, їхня інтеграція в основні фінансові форми недостатня для детального управлінського аналізу.

Нарешті, кібербезпека та стійкість ІТ-систем в умовах війни стали критичним джерелом викликів. Військова агресія створює безпрецедентні цифрові ризики, включаючи кібератаки, фізичну безпеку філій та енергозалежність дата-центрів. Ці фактори безпосередньо впливають на достовірність, доступність та безперервність функціонування інформаційних систем, а отже, і на якість фінансової звітності. АТ «УкрСиббанк», усвідомлюючи ці вразливості, вживає заходів для зміцнення системи резервного енергоживлення та створення центру для резервування та відновлення даних, що свідчить про гостру актуальність цієї проблеми. Подібні ризики є

значущими для всіх підприємств, що працюють в Україні, оскільки вони підривають фундамент надійності інформаційного забезпечення, роблячи його вразливим до зовнішніх непередбачуваних факторів.

Таким чином, цифрові технології, хоча й відкривають значні перспективи для інтеграції фінансової звітності та управління, наразі супроводжуються низкою проблем, які обмежують їхній потенціал. Це, зокрема, технологічні недоліки, такі як фрагментованість систем, обмеженість прогностичних можливостей, недостатня інтеграція нефінансових даних та вразливість перед кіберзагрозами.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити що проведений нами аналіз поточного стану використання цифрових технологій та інформаційних систем підприємствами різних галузей у сфері фінансової звітності й управління в Україні дозволяє сформулювати комплексне розуміння сучасних досягнень та викликів. Очевидним є той факт, що українські компанії активно інтегрують цифрові рішення та досягають при цьому значного рівня автоматизації облікових процесів. Це, безперечно, сприяє високому ступеню комплаєнсу та забезпеченню зовнішньої прозорості фінансової звітності. Забезпечує її відповідність міжнародним стандартам та регуляторним вимогам. А це, своєю чергою, є важливим для залучення інвестицій, підтримки кредито- та конкурентоспроможності.

Проте, не зважаючи на технологічний прогрес, більшість ідентифікованих в процесі виконання цього дослідження інформаційних розривів залишаються та навіть поглиблюються через технологічні обмеження. Так, проблема надмірної агрегованості даних у зовнішній звітності, яка спостерігається у всіх досліджених підприємств (Astarta Holding PLC, АТ «УкрСиббанк», ПрАТ «Харківський плитковий завод»), обмежує можливості деталізованого аналізу за продуктовими сегментами, регіонами чи центрами відповідальності.

Ретроспективний характер облікових даних, що є притаманним традиційній звітності, у поєднанні зі значними часовими лагами, необхідними для аудиту та верифікації (до 3-4 місяців), знижує оперативну цінність інформації для швидкого реагування на динамічні ринкові зміни, особливо в умовах волатильного економічного середовища та воєнного стану. Крім того, попри підвищення інтересу до інтегрованої звітності у світовій практиці, недостатня інтеграція нефінансових показників (таких як ESG-фактори, операційна ефективність) в основні фінансові форми залишається

суттєвим недоліком який перешкоджає формуванню цілісної картини для стратегічного управління.

Наявна технологічна база окремих українських підприємств, яка включає ERP-системи, електронні формати звітності (наприклад, XBRL) та певні BI-інструменти, безперечно, є міцним фундаментом. Такі системи дозволяють автоматизувати збір та обробку даних, підвищують їх достовірність та зменшують кількість операційних помилок. Проте їх поточна конфігурація та інтеграція не повною мірою відповідають потребам проактивної, деталізованої аналітики в реальному часі, що є необхідним для організації ефективного внутрішнього управління. Залежність від професійних суджень, особливо у складних оцінках (наприклад, справедливої вартості біологічних активів для Astarta або очікуваних кредитних збитків (ECL) для УкрСиббанку), залишається високою і наявні технології не завжди дозволяють компенсувати цю суб'єктивність, особливо в умовах екстремальної невизначеності. Такий стан речей сприяє формуванню ситуації, коли потенціал технологій для поглибленого аналізу та прогностного моделювання залишається частково або навіть повністю невикористаним.

Таким чином, отримані нами результати дозволяють зробити висновок про наявність структурних та технологічних передумов для подальших вдосконалень у системі фінансової звітності та управління. Виявлені нами технологічні недоліки, такі як фрагментованість IT-інфраструктури, обмеженість прогностичних можливостей та недостатня інтеграція нефінансових даних, свідчать про нагальну потребу в розробці та впровадженні інноваційних рішень.

Висновки до розділу 2

1. Сучасні цифрові технології, такі як ERP-системи, хоча й автоматизують облікові процеси, але часто не забезпечують безшовної інтеграції між різними модулями, такими як фінансовий облік, управлінський облік та системи ризик-менеджменту. Це призводить до утворення «інформаційних островів», де дані існують ізольовано, що ускладнює їхній обмін та цілісний аналіз. Така фрагментованість є технологічною причиною високого рівня агрегованості показників та відсутності сегментної деталізації. Це обмежує можливості для ефективного управлінського аналізу та прийняття рішень.

2. Військова агресія створює безпрецедентні цифрові ризики, такі як кібератаки та фізична безпека інфраструктури. Це впливає на достовірність та доступність фінансової звітності. В умовах війни значно ускладнюється оцінка справедливої вартості активів та моделювання очікуваних шкоди та збитків, в тому числі пов'язаних із обслуговуванням кредитних зобов'язань. Така ситуація породжує суттєву невизначеність та ускладнює перевірюваність даних. Це створює значні проблеми для фінансової звітності та управлінських рішень, особливо в контексті високої залежності від професійних суджень та припущень.

3. Значна агрегованість даних та їх недостатня сегментація обмежують можливості використання звітної інформації для деталізованого аналізу, необхідного для обґрунтування доцільності управлінських рішень. Часові лаги між завершенням звітного періоду та публікацією інформації знижують оперативність даних, що є особливо критичним в умовах високої волатильності ринків та військового стану. Це призводить до того, що дані втрачають актуальність для оперативного реагування на зміни ситуації.

4. Стандартизована фінансова звітність часто є надто узагальненою для потреб внутрішнього менеджменту. Це обмежує її корисність для прийняття оперативних рішень. Недостатня інтеграція нефінансових показників у основні фінансові звіти ускладнює формування цілісної картини для стратегічного управління. Це змушує керівництво формувати паралельні внутрішні системи обліку та звітності. Своєю чергою, такі заходи збільшують адміністративне навантаження та підвищують ризик неузгодженості інформаційних масивів.

5. Дуалістична система фінансової звітності в Україні, яка включає національні стандарти (П(С)БО) та міжнародні стандарти (МСФЗ), створює проблеми з уніфікацією методологій та забезпеченням порівняльності даних. Зокрема, такий стан речей ускладнює процес консолідації та аудиту, а також знижує оперативність та актуальність даних для обґрунтування управлінських рішень. Підприємства, що застосовують МСФЗ, прагнуть до більшої прозорості та відповідності міжнародним практикам, тоді як ті, хто керується П(С)БО, часто стикаються з більш фіскально-орієнтованим підходом, що може обмежувати аналітичну цінність звітності для управлінських потреб.

6. Попри впровадження сучасних технологій, таких як ERP-системи, існують значні технологічні розриви, що обмежують ефективність фінансової звітності для прийняття управлінських рішень. Відсутність безшовної інтеграції між різними модулями ERP-систем обмежує можливості для прогнозного аналізу та сценарного моделювання. Крім того, наявні системи часто не надають достатньої деталізації за виробничими напрямками, підрозділами, іншими сегментами та не інтегрують нефінансові показники, що ускладнює формування цілісної картини для стратегічного управління.

7. Існує нагальна потреба у розробці та впровадженні інноваційних рішень для подолання технологічних недоліків, таких як фрагментованість IT-інфраструктури, обмеженість прогнозних можливостей та недостатня інтеграція нефінансових даних. Впровадження більш інтегрованих BI-інструментів та аналітичних платформ може зменшити інформаційні розриви та підвищити оперативність та точність прийняття управлінських рішень. Це дозволить краще враховувати специфіку різних секторів економіки та забезпечити більш ефективне управління в умовах нестабільного економічного середовища та військових дій.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗВІТНОСТІ

3.1. Комплексна інтеграція фінансової звітності в процес прийняття управлінських рішень

Фінансова звітність традиційно є фундаментальною інформаційною основою для прийняття стратегічних фінансових та загальних управлінських рішень в будь-якій організації. Вона виступає ключовим інструментом, за допомогою якого керівництво компаній звітує про свою господарську діяльність власникам (акціонерам). При цьому облік функціонує як інформаційна система, що реєструє та обробляє фінансову інформацію і забезпечує формування фінансової звітності. Її основна мета полягає у наданні інформації про фінансовий стан, фінансові результати та грошові потоки суб'єкта господарювання зацікавленим сторонам для прийняття економічних рішень.

Однак, як було нами виявлено в ході цього дослідження, стандартизована фінансова звітність в українських реаліях часто стикається з системними викликами та інформаційними розривами. Зокрема, існують проблеми агрегованості фінансових показників, їх ретроспективний характер, значні часові лаги, які знижують оперативну цінність даних для фінансового аналізу, а також обмежена інтеграція нефінансових показників. Ці дефіцити перешкоджають формуванню повного та актуального розуміння фінансового стану підприємства для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

З огляду на зазначені виклики, важливого значення набуває необхідність адаптації фінансових показників та звітів до специфіки кожного суб'єкта господарювання. Така адаптація дозволить підвищити фінансову та стратегічну управлінську цінність звітності, забезпечить більш точне відображення економічної ситуації, що склалася, аналіз ефективності, краще управління ризиками та оптимізацію розподілу ресурсів.

Отже, ефективність фінансової звітності як інструменту управління визначається її здатністю задовольняти різноманітні інформаційні запити різних груп користувачів. Це вимагає від підприємств не лише дотримання формальних стандартів, а й глибокого розуміння специфіки потреб цільової аудиторії, особливо в контексті фінансового аналізу та прийняття рішень. При цьому користувачі звітності

поділяються на внутрішніх та зовнішніх. І кожен з яких має унікальні фінансові запити та горизонти прийняття рішень.

Стосовно проаналізованих в роботі підприємств, основна проблематика виглядає наступним чином.

Для Astarta Holding PLC міжнародні інституційні інвестори вимагають деталізованого розкриття справедливої вартості біологічних активів, оскільки ці показники безпосередньо впливають на фінансовий результат та структуру виручки. Вони також зацікавлені в аналізі валютних ризиків для оцінки впливу курсових коливань на прибутковість.

АТ «УкрСиббанк» підпорядковується жорстким вимогам Національного банку України, міжнародних материнських структур (BNP Paribas Group) та вкладників. Для них критичними є показники достатності капіталу (CET1), ліквідності (LCR/NSFR) та рівень очікуваних кредитних збитків (ECL), що забезпечують пруденційну фінансову стабільність.

ПрАТ «Харківський плитковий завод» (звітність за П(С)БО) основними користувачами є локальні кредитори та податкові органи, для яких пріоритетом є підтвердження платоспроможності та дотримання фіскальних зобов'язань. Проте агреговані дані балансу за П(С)БО ускладнюють оперативну оцінку ризиків, пов'язаних з оборотними активами та дебіторською заборгованістю.

При цьому якісні характеристики фінансової звітності — актуальність, порівнюваність, надійність, зрозумілість, правдивість та нейтральність — є фундаментальною основою для її адаптації. Саме ці характеристики забезпечують корисність фінансової інформації для прийняття обґрунтованих економічних рішень. А несвоєчасність або агрегованість даних прямо знижують актуальність та релевантність фінансової інформації, унеможливаючи ефективне реагування менеджменту на динамічні ринкові зміни.

Застосування МСФЗ сприяє міжнародній фінансовій прозорості та є необхідною умовою для ефективного залучення інвестиційного капіталу з глобальних ринків. Для таких компаній, як Astarta Holding PLC, що орієнтовані на міжнародних інвесторів, МСФЗ забезпечують високий рівень порівнянності та розуміння фінансових даних. Водночас, П(С)БО задовольняють національні фінансові регуляторні та фіскальні вимоги, що є пріоритетом для підприємств, таких як ПрАТ «Харківський плитковий

завод», які більшою мірою орієнтовані на локальних кредиторів та місцеві податкові органи.

Однією з ключових проблем стандартизованої фінансової звітності, як було виявлено, є надмірна агрегованість даних. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств здатності не лише відображати загальні фінансові показники, але й деталізувати їх за ключовими критеріями, які мають прямий вплив на фінансовий результат та ефективність. Агрегованість фінансових даних, як показав аналіз, є суттєвим бар'єром для формування точних висновків щодо операцій, оцінки фінансового стану та проведення ефективного аналізу. Для подолання цього обмеження критично важливою є дезагрегація ключових фінансових показників за такими ознаками, як продукти, регіони, бізнес-підрозділи або центри фінансової відповідальності. Такий підхід дозволить приймати більш точні тактичні та оперативні фінансові рішення, спрямовані на максимізацію прибутку, оптимізацію витрат та ефективний розподіл капіталу.

В розрізі підприємств, що склали інформаційну основу дослідження, розроблено наступні пропозиції.

Для агрохолдингів, таких як Astarta Holding PLC, важливою є деталізація змін справедливої вартості біологічних активів не сукупно, а за географічними ознаками, видами культур, структурними одиницями. Це дозволяє фінансово оцінювати вплив на виручку та чистий прибуток окремих сегментів, а також ефективніше управляти фінансовими ризиками, пов'язаними з транспортуванням та зберіганням продукції. Деталізований аналіз показує, що значні коливання справедливої вартості біологічних активів (від 1,2 млрд грн до 4,6 млрд грн у 2020-2024 рр.) вимагають сегментної розбивки для коректного планування врожайності та стратегій хеджування, а також для розуміння впливу локальних пошкоджень інфраструктури на маржинальність.

Для виробничих підприємств, таких як ПрАТ «Харківський плитковий завод», важливою є сегментація фінансових показників запасів та дебіторської заборгованості за видами продукції, регіонами збуту. Розкриття детальної структури собівартості за статтями (енергоносії, сировина, логістика, заробітна плата) дозволяє менеджерам ідентифікувати «вузькі місця» для оптимізації витрат та організації ефективного ціноутворення в умовах зростання цін на ресурси. Відсутність номенклатурного

сегментування в офіційній звітності ускладнює ці процеси, змушуючи підприємство вести паралельний управлінський облік.

Для банківських установ, таких як АТ «УкрСиббанк», критичним є розкриття прибутковості за окремими банківськими продуктами (іпотека, споживчі кредити, транзакційний бізнес). Це дозволяє оптимізувати фінансові портфелі, скоригувати стратегію фондування та швидко перерозподіляти ресурси між прибутковими та збитковими напрямками. Недостатня деталізація в стандартизованих звітах обмежує здатність керівництва до оперативного маневрування і точно так, як у випадку з ПрАТ «Харківський плитковий завод», спонукає до організації паралельного управлінського обліку.

Отже, сегментне розкриття фінансових даних не лише підвищує їхню релевантність для внутрішнього менеджменту, але й поліпшує прозорість для зовнішніх інвесторів, надає їм краще уявлення про джерела прибутку та ризики компанії. Цей підхід забезпечує точнішу оцінку фінансової ефективності та дозволяє точково впливати на джерела прибутковості та витрат, що є основою для розробки адекватних стратегій.

Офіційна фінансова звітність, не зважаючи на її важливість, часто не може повною мірою задовольнити всі інформаційні потреби внутрішнього менеджменту, що вимагає розробки додаткових, управлінських фінансових звітів. Управлінський облік виступає ключовим інструментом для формування деталізованої фінансової інформації, яка виходить за межі офіційної звітності та є основою для фінансового контролю та планування. Він надає інформацію, що підтримує стратегічне, оперативне та контрольне управлінське прийняття рішень на всіх рівнях організації.

При цьому ефективна система управління потребує інтеграції операційних ключових показників ефективності (KPI) з фінансовою звітністю, особливо тих, що мають прямий фінансовий вплив. Наприклад, для виробничих підприємств, таких як ПрАТ «Харківський плитковий завод», такі метрики, як загальна ефективність обладнання (ОЕЕ), вихід браку або виконання виробничих планів, безпосередньо впливають на собівартість продукції, маржинальність та, як наслідок, на чистий фінансовий результат. Інтеграція цих показників дозволяє менеджменту оперативно ідентифікувати «вузькі місця» у виробничих процесах та приймати рішення, що безпосередньо покращують фінансові показники.

Для забезпечення оперативного фінансового аналізу та моніторингу ключових фінансових показників в реальному часі незамінними стають внутрішні дашборди та системи бізнес-аналітики (BI-інструменти). Ці системи дозволяють візуалізувати фінансові дані, об'єднуючи їх з операційними метриками, та надавати керівництву швидкий доступ до критично важливої інформації. Завдяки BI-інструментам, наприклад, можна в реальному часі відстежувати зміни дебіторської заборгованості, динаміку запасів, грошові потоки та їхній вплив на ліквідність.

Наступним важливим аспектом є запобігання дублюванню зусиль та неузгодженості інформаційних масивів, що часто виникає через роз'єднаність систем управлінського та фінансового обліку. Системна інтеграція цих двох контурів, наприклад, через доопрацювання ERP-систем або створення єдиного фінансового інформаційного контуру, є необхідною умовою для підвищення ефективності управління. Цей інтегрований підхід забезпечує, що дані, використані для зовнішньої звітності, можуть бути піддані декомпозиції та доповнені для внутрішніх управлінських потреб без зайвих витрат ресурсів, мінімізуючи «інформаційні острови» та підвищуючи загальну прозорість та достовірність інформації для прийняття рішень.

Традиційна фінансова звітність, не зважаючи на її фундаментальне значення, має певні обмеження, особливо у сфері відображення довгострокової вартості компанії та комплексного аналізу ризиків. Як було зазначено, методи фінансового аналізу, такі як EVA та DCF, часто концентруються переважно на фінансових показниках, і тому можуть занижувати вартість підприємства, не враховуючи суттєвих нефінансових факторів. Але сучасні реалії вимагають від підприємств здатності не лише демонструвати високі поточні фінансові результати, а й створювати цінність у довгостроковій перспективі, що неможливо без інтеграції нефінансової інформації в систему фінансової звітності та управління.

Для формування цілісної картини фінансового стану та перспектив розвитку компанії необхідно інтегрувати до фінансової звітності низку нефінансових показників. Ці показники включають до свого складу ESG-фактори (екологічні, соціальні та управлінські), людський капітал, інноваційний потенціал та операційну ефективність та прямо чи опосередковано впливають на фінансові результати, інвестиційну привабливість, репутацію та, зрештою, на довгострокову фінансову

вартість компанії. Наприклад, потужна репутація у сфері ESG може знизити вартість залучення капіталу, покращити відносини з регуляторами та клієнтами, що має прямий позитивний фінансовий вплив. Інноваційний потенціал та кваліфікований людський капітал є ключовими драйверами майбутніх доходів та конкурентних переваг. Ігнорування цих аспектів призводить до неповного або навіть спотвореного уявлення про справжню економічну ефективність та стійкість підприємства.

У відповідь на цю потребу виникла концепція інтегрованої звітності (Integrated Reporting, IR), очолювана Міжнародною радою з інтегрованої звітності (International Integrated Reporting Council, IIRC). Ця концепція, що розвивалась з 2011 року, має на меті поєднати фінансову та нефінансову інформацію в єдину, цілісну рамку, забезпечуючи створення комплексної картини фінансової вартості та сталого розвитку організації. Інтегрована звітність виходить за межі простого поєднання фінансових звітів та звітів про сталий розвиток, надаючи уявлення про взаємозв'язки між різними факторами, які впливають на здатність компанії створювати цінність у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах. Інтеграція нефінансових даних у фінансовий аналіз має значні практичні наслідки, дозволяючи підприємствам приймати краще обґрунтовані рішення, які враховують не лише миттєві фінансові результати, але й довгострокові перспективи.

В контексті досліджуваних нами підприємств це дозволяє обґрунтувати наступні положення.

Для Astarta Holding PLC проблема агрегованості даних та недостатня деталізація інформації про ESG-показники (деградація ґрунтів, вирубка лісосмуг, соціальна відповідальність перед місцевими громадами) знижує якість стратегічних рішень. Інтеграція деталізованих даних щодо стану природного капіталу (наприклад, регулярний моніторинг родючості ґрунтів, показники біорізноманіття) та соціального капіталу (інвестиції в місцеві громади, працевлаштування) дозволила б фінансово оцінювати їхній потенційний вплив на репутацію компанії, інвестиційні ризики та довгострокову прибутковість. Адже погіршення екологічних показників може призвести до штрафів, втрати довіри інвесторів, підвищення вартості фінансування та зниження врожайності у майбутньому, що прямо впливає на фінансовий результат.

Для АТ «УкрСиббанк», згідно з проведеним нами аналізом, недостатньо деталізовано розкриваються нефінансові ризики, такі як кібератаки, фізична безпека

філій та енергозалежність DATA-центрів. Ці ризики, хоча і є нефінансовими за своєю суттю, мають значний потенційний фінансовий вплив на безперервність діяльності банку, його операційні витрати та загальну фінансову стабільність. Наприклад, успішна кібератака може призвести до мільйонних збитків, регуляторних штрафів та підриву довіри клієнтів, що безпосередньо впливає на прибутковість та ринкову капіталізацію. Деталізація заходів щодо управління цими ризиками та їх потенційних фінансових наслідків у внутрішніх управлінських звітах дозволила б керівництву приймати більш ефективні рішення щодо інвестицій у кібербезпеку та резервне енергопостачання.

Для всіх підприємств впровадження систем збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) є ефективним інструментом інтеграції фінансових та нефінансових метрик для стратегічного фінансового управління та оцінки створення вартості. BSC дозволяє розглядати діяльність підприємства з чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку. Це забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності та дозволяє зв'язати стратегічні цілі з оперативними діями, включаючи нефінансові драйвери, які впливають на довгострокові фінансові результати. Наприклад, покращення внутрішніх бізнес-процесів (нефінансовий показник) може призвести до зниження операційних витрат та збільшення прибутку (фінансові показники).

Переваги інтеграції нефінансової інформації є багатогранними та є важливими для сучасного фінансового управління. Основними серед них є:

- Підвищення фінансової прозорості: інтегрована звітність надає точнішу картину діяльності компанії, покращує її прозорість для інвесторів та інших зацікавлених сторін, дозволяє їм краще розуміти джерела вартості та ризики.
- Зменшення асиметрії інформації: через розкриття більш широкого спектру даних інтегрована звітність допомагає усунути інформаційні розриви між менеджментом та зовнішніми користувачами, сприяє більш обґрунтованим інвестиційним та кредитним рішенням.
- Краще стратегічне планування: комплексне розуміння взаємозв'язків між фінансовими та нефінансовими факторами дозволяє керівництву розробляти більш конкретні та стійкі стратегії, які враховують довгострокові впливи на вартість компанії та її конкурентоспроможність.

- Збільшення вартості (цінності бізнесу) в довгостроковому плані: системне управління всіма видами капіталу (включаючи нефінансові) та їх інтегроване відображення у звітності дозволяє організаціям не лише ефективніше розподіляти капітал, а й демонструвати свою довгострокову цінність, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість та ринкову оцінку. Це зміцнює корпоративне управління та сприяє ефективнішому запобіганню бізнес-ризикам.

Фундаментальним обмеженням традиційної фінансової звітності є її ретроспективний характер та значні часові лаги, що суттєво знижує її цінність для оперативного фінансового менеджменту та прийняття швидких рішень в умовах високої волатильності ринку. В умовах економічної невизначеності та воєнних дій в Україні, як ми вже зазначили, звітність часто відображає застарілі дані, що перешкоджає ефективному прогнозуванню та своєчасному реагуванню на зміни. Це зумовлює необхідність удосконалення та кращої утилізації прогностичного потенціалу фінансової інформації.

Проблема тривалих циклів підготовки та аудиту фінансової звітності (що може становити 3-4 місяці після завершення звітного періоду і підтверджена прикладами досліджених підприємств) суттєво знижує її цінність для оперативного фінансового менеджменту. В умовах швидких ринкових змін (коливання цін на сировину, валютні курси, зміна облікової ставки НБУ), інформація швидко втрачає актуальність і стає малоприсадною для потреб обґрунтування тактичних рішень.

Подолання зазначених недоліків є можливим. Корисним інструментом для цього є електронні формати фінансової звітності, зокрема технологія XBRL (eXtensible Business Reporting Language) та поглиблена автоматизація облікових процесів. Впровадження єдиного електронного формату подання звітності на основі таксономії міжнародних стандартів, як це вже робиться в Україні, дозволяє здійснювати машинну обробку фінансових даних, прискорює їх збирання, обробку та аналіз. Це підвищує актуальність та оперативність фінансової інформації, забезпечуючи швидший доступ до критичних показників фінансової стабільності, ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Завдяки автоматизації та XBRL можна значно скоротити час, необхідний для формування та поширення звітів, а отже, підвищити їхню корисність для прийняття рішень.

Іншим важливим напрямком є впровадження систем безперервного моніторингу та формування фінансових звітів на вимогу (on-demand reporting). Такі системи дозволяють оперативно отримувати необхідні зрізи фінансових показників у будь-який момент часу, що є критично важливим для оперативного фінансового контролю та раннього виявлення відхилень. Наприклад, для АТ УкрСиббанк щоденна звітність до НБУ демонструє можливості швидкого збору даних. Ця ефективна практика може бути поширена на внутрішні управлінські процеси для всіх підприємств (із врахуванням галузевої специфіки). Інтеграція таких систем з управлінським обліком дозволить менеджерам постійно відстежувати ключові фінансові КРІ, такі як рівень дебіторської/кредиторської заборгованості, залишки грошових коштів, динаміку запасів, не чекаючи завершення звітного періоду. В кінцевому підсумку це забезпечить проактивний підхід до управління ліквідністю та оборотним капіталом, сприятиме мінімізації ризиків, пов'язаних з інформаційними лагами.

Подолання ретроспективного характеру традиційної фінансової звітності є центральним завданням для посилення її прогностичного потенціалу. Розв'язання цієї проблеми вимагає широкої інтеграції прогностичних фінансових моделей та інструментів, що виходять за рамки простого відображення минулих операцій. Ефективні управлінські рішення, особливо в умовах невизначеності, потребують інформації про майбутні події, потенційні ризики та можливості.

Інструментами підвищення ефективності фінансового управління, потенціал яких залишається використаним не повною мірою, є сценарне моделювання та стрес-тестування. Наприклад, для АТ «УкрСиббанк» це критично важливо щодо оцінки очікуваних кредитних збитків (ECL) за МСФЗ 9 та інших фінансових ризиків (валютних, процентних, ліквідності). Моделювання різних економічних сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) дозволяє оцінити потенційний вплив на фінансову стабільність банку та адекватно формувати резерви.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» сценарне моделювання дозволить краще оцінювати вплив змін валютного курсу (USD/UAH) або скорочення експортних квот на фінансову ліквідність та прибутковість, що є життєво необхідним в умовах війни. Впровадження цих інструментів дозволить перейти від реактивного до проактивного управління ризиками, що має вирішальне значення у нестабільному середовищі.

Потенціал адаптації класичних фінансових аналітичних моделей, таких як DuPont, EVA та DCF, до умов невизначеності також залишається використаним не повною мірою. Така адаптація передбачає інтеграцію експертних фінансових коригувань та тісну взаємодію з управлінським обліком. Наприклад, у моделі DCF, що традиційно спираються на детерміновані прогнози, можуть бути інтегровані стохастичні елементи або гнучкі припущення щодо ставки дисконтування та темпів зростання, які відображають різні сценарії ризику. Аналіз DuPont, який робить декомпозицію рентабельності, може бути доповнений оцінками впливу зовнішніх факторів на операційну маржу або оборотність активів, що дозволить більш реалістично оцінювати джерела прибутковості в умовах волатильності.

Критично важливим є врахування впливу зовнішнього середовища, зокрема військового стану та економічної волатильності, на фінансове прогнозування, оцінку ризиків та формування фінансових стратегій. Нами вже було зазначено, що ці фактори створюють безпрецедентний рівень невизначеності який впливає на достовірність будь-яких прогнозних даних. Системи управлінського обліку та фінансового контролінгу повинні бути достатньою гнучкими, щоб включати регулярний моніторинг геополітичних подій, макроекономічних індикаторів (інфляція, ВВП, безробіття, облікова ставка НБУ) та їхній потенційний вплив на ключові фінансові показники. Це дозволить підприємствам розробляти більш стійкі фінансові стратегії, включаючи політики хеджування, управління капіталом та інвестиційні рішення, які зможуть забезпечити адаптацію до швидких та непередбачуваних змін.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що ключовими напрямками фінансової адаптації фінансових показників та звітів до особливостей суб'єктів господарської діяльності є: підвищення своєчасності та деталізації фінансової інформації, інтеграція нефінансових показників для комплексної оцінки вартості та розвиток прогностичного потенціалу звітності. Зменшення часових лагів через автоматизацію та поширення електронних форматів звітності (XBRL), дозволить оперативніше реагувати на ринкові зміни, покращити ліквідність та платоспроможність. Забезпечення доступу до різних цільових рівнів агрегації фінансових даних та розробка внутрішніх управлінських звітів забезпечить точність рішень, спрямованих на максимізацію прибутку та оптимізацію витрат у конкретних сегментах діяльності.

Інтеграція нефінансових факторів, таких як ESG-показники, інноваційний та людський капітал, у фінансовий аналіз, зокрема через концепцію інтегрованої звітності та системи збалансованих показників, є засобом формування цілісної картини довгострокової фінансової вартості компанії. Застосування такого підходу дозволить краще розуміти джерела вартості та ризиків, підвищити інвестиційну привабливість та прозорість підприємства для всіх зацікавлених сторін.

Нарешті, розвиток прогностного аналізу, сценарного моделювання та адаптація класичних фінансових моделей до умов невизначеності, з урахуванням зовнішніх викликів, дозволить підприємствам здійснити перехід від ретроспективного до проактивного управління.

Системне впровадження цих підходів сприятиме забезпеченню довгострокової фінансової конкурентоспроможності українських підприємств у сучасному динамічному та невизначеному економічному середовищі, а також ефективному розподілу фінансових ресурсів. Такий комплексний підхід до адаптації фінансової звітності є не просто модернізацією, а фундаментальною трансформацією, що забезпечує стійкість та розвиток бізнесу в умовах стресу та постійних змін.

3.2. Удосконалення та впровадження інноваційних аналітичних інструментів та моделей

В сучасних умовах динамічного економічного середовища ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від глибини та своєчасності інтерпретації фінансової інформації. Традиційні методи аналізу фінансової звітності, засновані переважно на статичних показниках та співвідношеннях, часто виявляються недостатніми для виявлення прихованих тенденцій, оцінки ризиків та прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку. Це обумовлює потребу в розробці та впровадженні інноваційних аналітичних інструментів та моделей, які забезпечують краще розуміння фінансових даних.

Одним з найбільш ефективних інструментів, що дозволяє комплексно інтегрувати дані різних форм фінансової звітності для аналізу рентабельності та прийняття управлінських рішень, є модель DuPont. Ця модель здійснює декомпозицію показника рентабельності власного капіталу (ROE – Return on Equity), який є ключовим для

акціонерів, на три фундаментальні складові, кожна з яких відображає певний аспект ефективності діяльності компанії та має прямі управлінські важелі впливу.

Модель DuPont дозволяє відповісти на питання:

- Наскільки ефективно компанія генерує прибуток з кожної гривні продажу? (Операційна ефективність).
- Наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерування виручки? (Ефективність використання активів).
- Наскільки компанія використовує позиковий капітал для фінансування своїх активів, та як це впливає на рентабельність власного капіталу? (Фінансова структура / Фінансовий леверидж)

Математично модель DuPont виражається формулою (1.1). Візуалізація моделі DuPont у формі дерева (Рис. 3.1) демонструє ієрархію показників та їх взаємозв'язок. Ця схема показує, як дані з різних форм фінансової звітності (Звіт про фінансові результати та Баланс) інтегруються для формування комплексного погляду на ефективність діяльності підприємства та її компонентів: операційної ефективності, ефективності використання активів та фінансової структури. Знаки ділення ($\div$) та множення ($\times$) на ребрах діаграми вказують на математичні операції, які виконуються для розрахунку відповідних показників, що підкреслює логіку інтеграції.

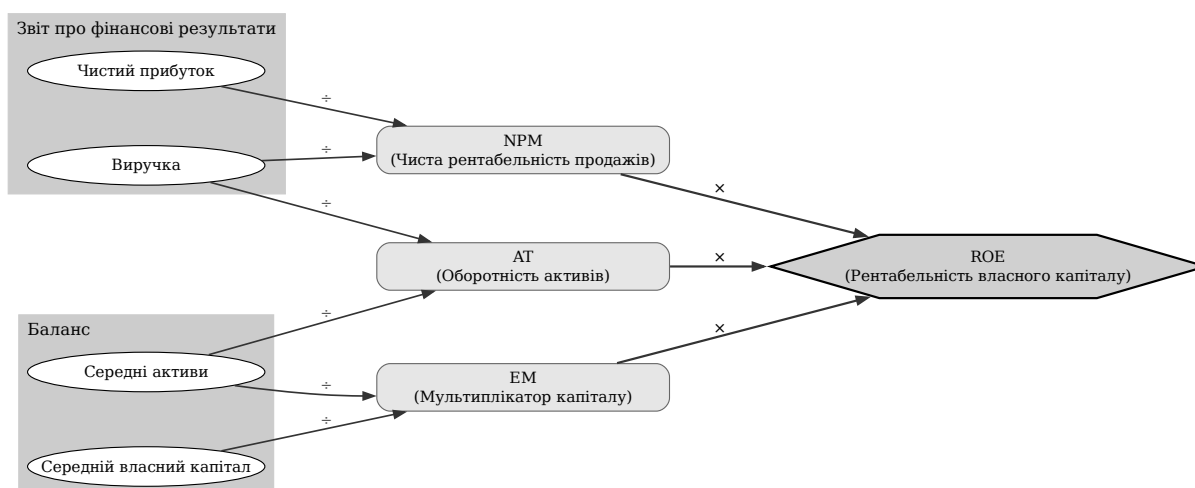


Рис. 3.1. Композиція показника ROE згідно з моделлю DuPont.

Примітка: власна розробка.

Для прикладу застосування моделі DuPont та її інтеграційних можливостей проведемо аналіз фінансової діяльності трьох підприємств з різних секторів

економіки: АТ «Харківський плитковий завод» (промисловість), АТ «УкрСиббанк» (фінанси) та АТ «Астарта» (агропромисловий комплекс) за період 2020-2024 роки, використовуючи дані публічної фінансової звітності (табл. 3.1-3.3).

Дані показників ROE зведено на спільному для всіх підприємств графіку (рис. 3.2).

Аналіз динаміки показників моделі DuPont для трьох підприємств виявляє значні відмінності у структурі їх рентабельності, що обумовлено як галузевою специфікою, так і індивідуальними управлінськими рішеннями.

Таблиця 3.1. Аналіз фінансових показників АТ «Харківський плитковий завод» за допомогою моделі DuPont

Показник / Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток (тис. грн)	72530	72034	6461	135052	82899
Виручка (тис. грн)	1505286	1847017	992932	1585782	1308823
Активи (на кінець, тис. грн)	2062920	2262882	2188428	2286820	2327501
Власний капітал (на кінець, тис. грн)	1054243	1086276	1092737	1248789	1300188
Розрахункові показники:					
Середні активи (тис. грн)	1958912	2162901	2225655	2237624	2307161
Середній власний капітал (тис. грн)	980411	1070260	1089507	1170763	1274489
Компоненти DuPont:					
1. Чиста рентабельність продажів (NPM), %	4.82	3.90	0.65	8.52	6.34
2. Оборотно́ість активів (AT), разів	0.77	0.85	0.45	0.71	0.57
3. Мультиплікатор власного капіталу (EM), разів	2.00	2.02	2.04	1.91	1.81
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	7.40	6.73	0.59	11.53	6.50

Примітка: розроблено нами на основі даних консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр.

Таблиця 3.2. Аналіз фінансових показників АТ «УкрСиббанк» за допомогою моделі DuPont

Показник / Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток (тис. грн)	1324396	1410650	3572182	4220308	4045314
Виручка (тис. грн)	5590984	6060756	11969898	14663216	14549454
Активи (на кінець, тис. грн)	72298433	78018369	108439025	141916996	169080813
Власний капітал (на кінець, тис. грн)	8167106	9577787	13149969	17370277	21415560
Розрахункові показники:					
Середні активи (тис. грн)	62747570	75158401	93228697	125178011	155498905
Середній власний капітал (тис. грн)	7508501	8872447	11363878	15260123	19392919
Компоненти DuPont:					
1. Чиста рентабельність продажів (NPM), %	23.69	23.28	29.84	28.78	27.80
2. Оборотно́ість активів (AT), разів	0.09	0.08	0.13	0.12	0.09
3. Мультиплікатор власного капіталу (EM), разів	8.36	8.47	8.20	8.19	8.02
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	17.65	15.93	31.46	27.61	20.89

Примітка: розроблено нами на основі даних консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр.

Таблиця 3.3. Аналіз фінансових показників АТ «Астарта» за допомогою моделі DuPont

Показник / Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток (тис. грн)	266398	3998537	2191350	2452806	3633753
Виручка (тис. грн)	12927064	15631176	17554004	24446262	26531408
Активи (на кінець, тис. грн)	17764379	21353847	27561507	29979121	32866984
Власний капітал (на кінець, тис. грн)	11718655	15311108	19056450	21053790	24136117
Розрахункові показники:					
Середні активи (тис. грн)	18912909	19559113	24457677	28770314	31423053
Середній власний капітал (тис. грн)	11655734	13514882	17183779	20055120	22594954
Компоненти DuPont:					
1. Чиста рентабельність продажів (NPM), %	2.06	25.58	12.48	10.03	13.70
2. Оборотність активів (АТ), разів	0.68	0.80	0.72	0.85	0.84
3. Мультиплікатор власного капіталу (ЕМ), разів	1.62	1.45	1.42	1.43	1.39
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	2.29	29.57	12.75	12.24	16.09

Примітка: розроблено нами на основі даних консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр.

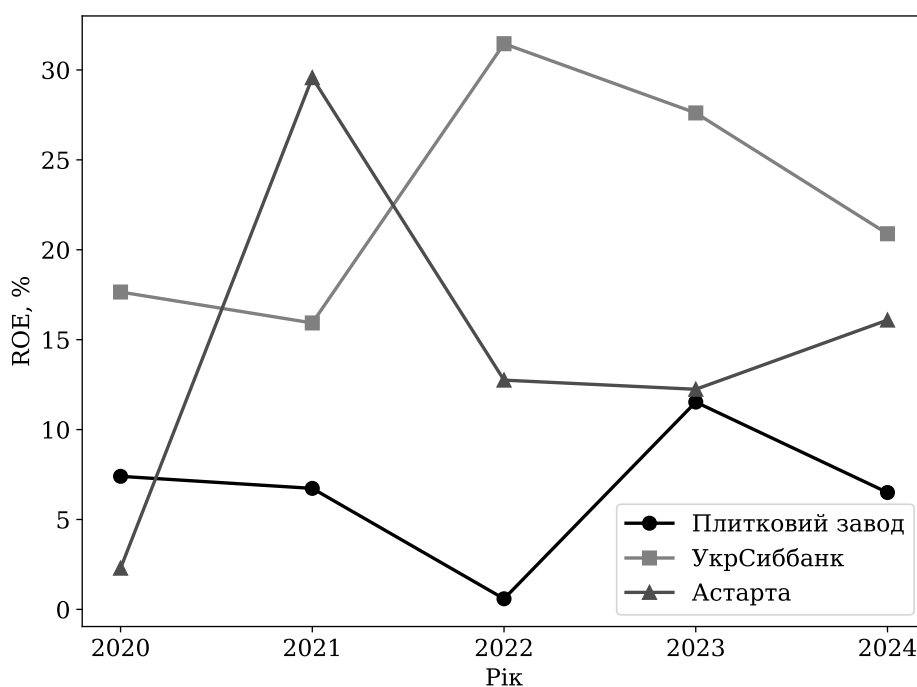


Рис. 3.2. Показники моделі DuPont: динаміка ROE у 2020-2024 рр.

Примітка: розроблено нами на основі даних консолідованої фінансової звітності за 2019–2024 рр.

Так, по АТ «Харківський плитковий завод» (промисловість) Динаміка ROE показала значні коливання, від мінімальних 0.59% у 2022 році (період повномасштабного вторгнення) до 11.53% у 2023 році, з подальшим зниженням до 6.50% у 2024 році.

Драйвери NPM та АТ при цьому демонструють високу чутливість до ринкових умов. Різке падіння NPM і АТ у 2022 році свідчить про прямий вплив кризових явищ (активізація росіянами воєнних дій та переведення її до повномасштабної фази) на операційну ефективність та використання активів. Відновлення у 2023 році було обумовлене покращенням операційної діяльності, проте у 2024 році спостерігається зниження за цими ж факторами. Мультиплікатор власного капіталу (ЕМ) відносно стабільний, з невеликою тенденцією до зниження, що вказує на збільшення частки власного капіталу або зменшення боргу.

В управлінському контексті для промислового підприємства критично важливим є постійний контроль над собівартістю, оптимізація виробничих процесів, ефективне управління запасами та збутом, а також раціональне використання основних засобів для підвищення оборотності активів. Управління фінансовим левериджем має бути збалансованим для зниження ризиків та максимізації ROE.

Фінансова галузь в нашій праці представлена АТ «УкрСиббанк». Тут динаміка ROE характеризується високою рентабельністю, з піком у 31.46% у 2022 році, що значно вище порівняно з промисловим та аграрним секторами. У 2023-2024 роках спостерігається зниження, але показники залишаються високими. Пік високої рентабельності у 2022 році може бути пов'язаний зі значним зростанням питомої ваги облігацій внутрішньої державної позики, випущених для покриття бюджетних розривів. Але точна інформація про структуру портфеля цінних паперів АТ «УкрСиббанк» у нас відсутня.

Щодо драйверів, то тут ключовим фактором є висока чиста рентабельність продажів (NPM), яка стабільно тримається на рівні 23-30%. Це відображає ефективність банківської діяльності та високі маржі. Оборотність активів (АТ) є традиційно низькою для банків (близько 0.08-0.13), що є характерним для капітало- та фондомісткої галузі. Натомість, мультиплікатор власного капіталу (ЕМ) є дуже високим (близько 8.0-8.5), що відображає значну частку позикового капіталу (депозитів, міжбанківських кредитів) у структурі фінансування, що також є нормою для фінансових установ.

В плані фінансового менеджменту для банку пріоритетом є управління процентною маржею, комісійними доходами, якістю кредитного портфеля (впливає на NPM), а також ефективне управління активами та пасивами для підтримки високого ЕМ при

одночасному контролі ризиків. Інтеграція звітності дозволяє оцінювати вплив регуляторних вимог, зміни процентних ставок та ринкових умов на кожен з цих факторів.

Аграрний сектор в роботі представлений АТ «Астарта» (рис. 3.3). Тут склалась наступна ситуація. Динаміка ROE демонструє значні коливання, від низьких 2.29% у 2020 році до рекордних 29.57% у 2021 році, з подальшим зниженням у 2022-2023 роках (до 12.24%) та відновленням до 16.09% у 2024 році.

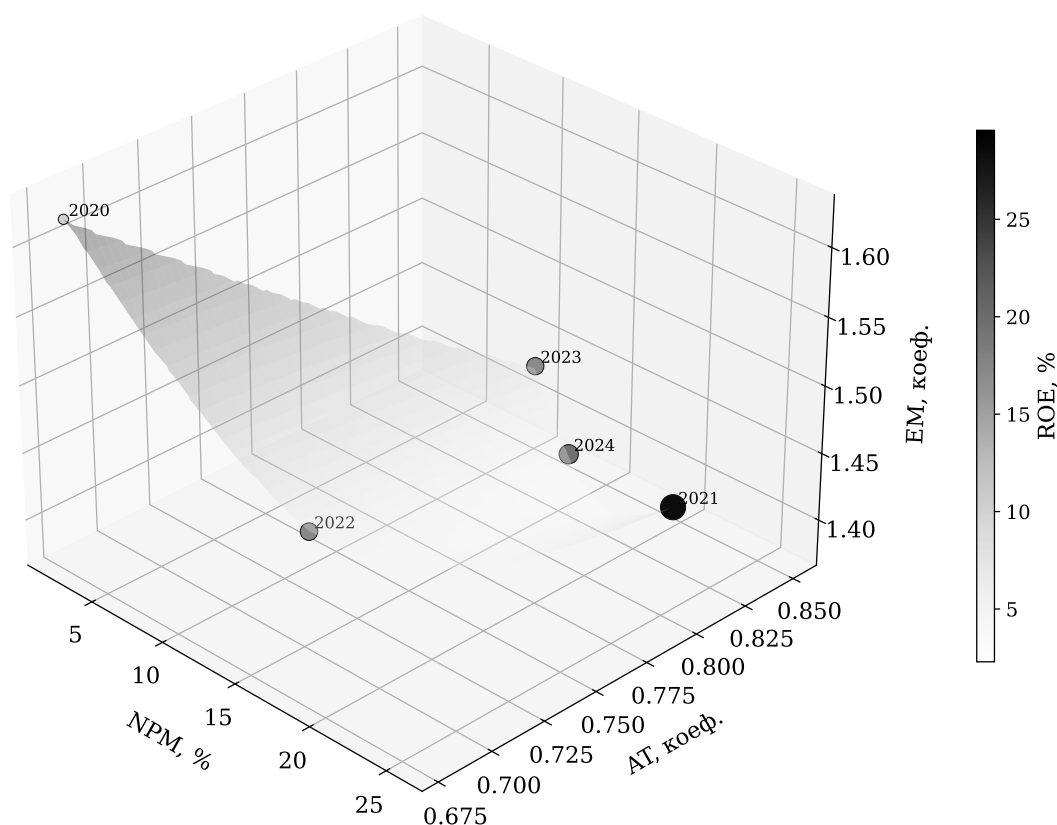


Рис. 3.3. Візуалізація динаміки факторів DuPont моделі в АТ «Астарта» за 2020-2024 рр

Примітка: власна розробка.

Драйвери впливу спричинили ситуацію, що ROE «Астарті» є дуже чутливим до змін чистої рентабельності продажів (NPM), яка коливалася від 2.06% до 25.58%. Це відображає високу залежність агробізнесу від погодних умов, світових цін на сировину та експортних можливостей. Оборотність активів (АТ) є помірною (0.68-0.85), що характерно для галузі з циклами виробництва та значними капітальними

інвестиціями. Мультиплікатор власного капіталу (ЕМ) перебуває в діапазоні 1.39-1.62, що вказує на більш консервативну фінансову політику порівняно з банком.

Стосовно фінансового менеджменту варто зауважити, що управління рентабельністю в агросекторі вимагає постійної оптимізації виробничих процесів, контролю собівартості, диверсифікації ризиків (наприклад, через страхування посівів), ефективного управління логістикою та збутом для підвищення NPM. Оборотно́сть активів пов'язана з ефективністю використання сільськогосподарських угідь та техніки, а фінансовий леверидж повинен враховувати сезонність бізнесу та доступність довгострокового фінансування.

Для кращого розуміння впливу ключових факторів на рентабельність власного капіталу та обґрунтування управлінських рішень, ми провели аналіз чутливості моделі DuPont, використовуючи дані АТ «Харківський плитковий завод» за 2024 рік як базовий сценарій. Метою є оцінка, як зміна кожного з компонентів DuPont (чистої рентабельності продажів, оборотно́сті активів, мультиплікатора власного капіталу) впливає на кінцеве значення ROE, за умови, що інші фактори залишаються незмінними. Даний аналіз ми провели у табличній формі (табл. 3.4). Також для кращої наочності наводиться візуалізація аналізу чутливості у форматі павутинного графіку (рис. 3.4).

Проведений аналіз чутливості показує, що для АТ «Харківський плитковий завод» кожен з трьох факторів моделі DuPont – чиста рентабельність продажів (NPM), оборотно́сть активів (АТ) та мультиплікатор власного капіталу (ЕМ) – має пропорційний вплив на рентабельність власного капіталу (ROE). Це означає, що 10% зміна в будь-якому з цих показників призводить до 10% зміни ROE.

Рис. 3.4. візуально підтверджує висновок, що для даної моделі всі три фактори мають однакову математичну чутливість у відсотковому вираженні. Тобто, збільшення будь-якого з компонентів DuPont на 10% (за інших рівних умов) призведе до 10%-го збільшення ROE. Це допомагає менеджерам зрозуміти, що для покращення ROE їм потрібно зосереджуватися на тих факторах, які найлегше або найменш затратно змінити у реальних умовах діяльності підприємства.

З огляду на управлінські рішення, аналіз чутливості показників, які входять до моделі DuPont для акціонерного товариства «Харківський плитковий завод», демонструє, що на рівні математичної структури жоден із факторів – чиста

прибутковість продажів (NPM), оборотність активів (AT) чи фінансовий леверидж (ЕМ) – не може вважатися найчутливішим, оскільки їхній внесок у показник рентабельності власного капіталу (ROE) є мультиплікативним і рівномірно розподіленим у відсотковому вираженні.

Таблиця 3.4. Аналіз чутливості ROE AT «Харківський плитковий завод» по моделі DuPont.

Фактор, що змінюється	Зміни у факторі, %	Нове значення фактора	Новий ROE, %	Зміна ROE від базового, в.п.
Базовий сценарій	-	-	6.50	-
NPM	+10	6.97	7.15	+0.65
NPM	-10	5.71	5.85	-0.65
AT	+10	0.63	7.15	+0.65
AT	-10	0.51	5.85	-0.65
ЕМ	+10	1.99	7.15	+0.65
ЕМ	-10	1.63	5.85	-0.65
NPM	+20	7.61	7.80	+1.30
NPM	-20	5.07	5.20	-1.30
AT	+20	0.68	7.80	+1.30
AT	-20	0.46	5.20	-1.30
ЕМ	+20	2.17	7.80	+1.30
ЕМ	-20	1.45	5.20	-1.30

Примітка: власні розрахунки.

Проте з практичної думки потрібно враховувати реальну складність та затратність досягнення заданих відсоткових змін кожного з цих факторів. Зокрема, підвищення чистої прибутковості продажів на 10 % шляхом корегування цінової політики або зниження собівартості вважається більш досяжним та вимагає менших інвестицій, ніж аналогічне збільшення оборотності активів, яке передбачає суттєві інвестиції у модернізацію виробництва або агресивні збутові стратегії. Зміна фінансового левериджу, своєю чергою, супроводжується специфічними ризиками та можливостями, що потребують окремого оцінювання. Така диференціація дозволяє менеджменту планувати різноманітні сценарії розвитку: у випадку прогнозованого зниження оборотності активів, наприклад, можна кількісно визначити, наскільки необхідно підвищити NPM для компенсації негативного впливу та збереження

цільового рівня ROE. Крім того, встановлення допустимих діапазонів змін кожного показника створює контрольні точки для моніторингу та своєчасного реагування на відхилення від планових значень. Таким чином, інтеграція аналізу чутливості в структуру моделі DuPont забезпечує всебічне розуміння потенційного впливу управлінських дій і зовнішніх факторів на рентабельність власного капіталу, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих і стратегічно виважених рішень.

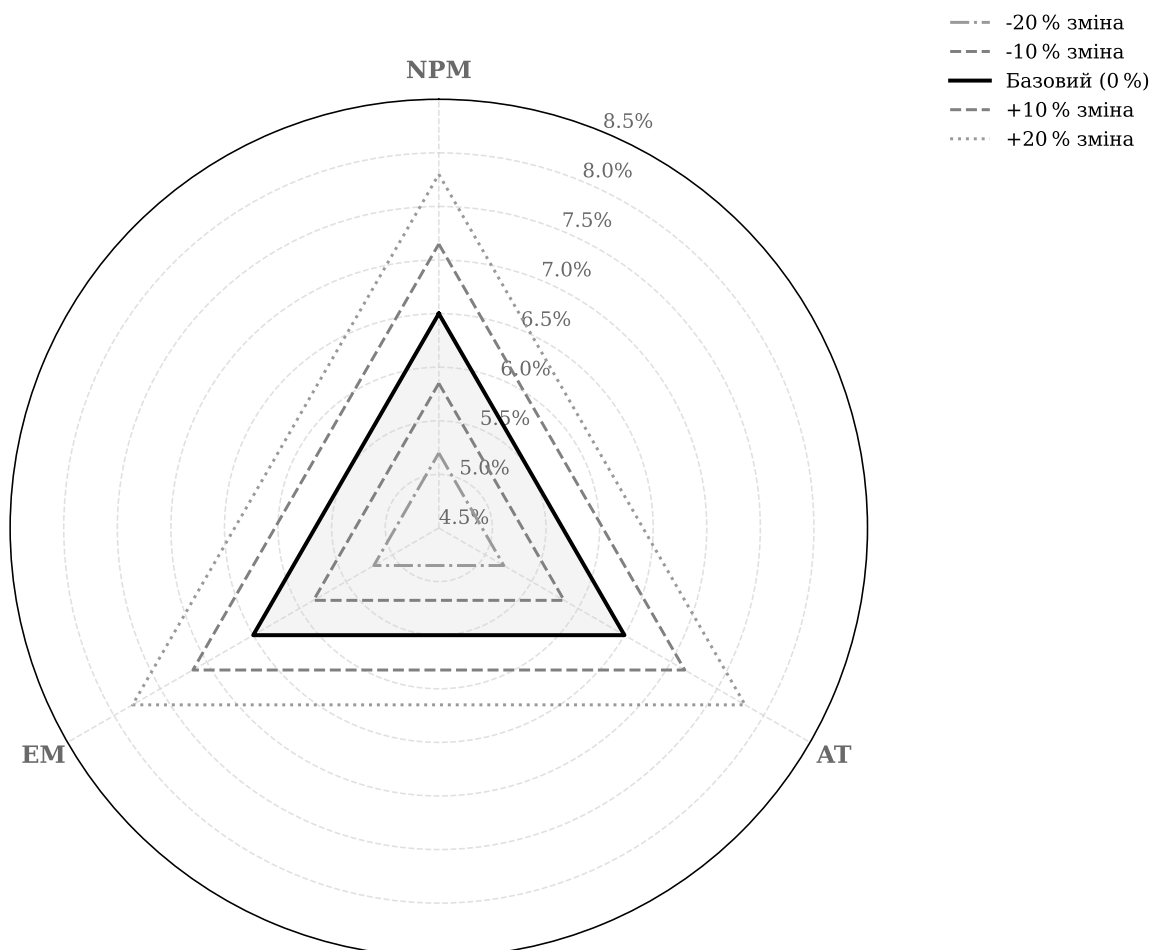


Рис. 3.4. Аналіз чутливості ROE АТ «Харківський плитковий завод» за моделлю DuPont.

Примітка: власна розробка

Використання моделі DuPont демонструє, як комплексна інтеграція інформації з фінансової звітності трансформує процес інтерпретації фінансових даних. Така інтеграція дозволяє керівництву не просто констатувати факт зростання чи падіння рентабельності, а й сформувати глибоке розуміння того, які саме операційні, інвестиційні чи фінансові рішення призвели до таких результатів. Порівняльний аналіз трьох підприємств демонструє, що, хоча базова формула моделі універсальна,

інтерпретація та управлінські акценти значно відрізняються залежно від галузевої специфіки. Це надає чіткі орієнтири для стратегічного планування та визначення пріоритетних напрямків розвитку з орієнтиром на підвищення рентабельності (із врахуванням галузевих особливостей). В аспекті оперативного управління така інтеграція забезпечує необхідною фінансовою інформацією процеси прийняття рішень щодо ціноутворення, собівартості, управління запасами, дебіторською заборгованістю та виробничими процесами. В управлінні фінансами покращується інформаційне забезпечення напрямків роботи по оптимізації структури капіталу, управлінні боргом, дивідендній політиці.

Актуалізація потреби у впровадженні інноваційних аналітичних інструментів для фінансового управління зумовлена виявленими обмеженнями традиційної фінансової звітності. До них належать її ретроспективний характер, що відображає минулі події, високий рівень агрегованості даних, який не дозволяє отримати детальну картину, та значні часові лаги між моментом виникнення події та її відображенням у звітності. Ці недоліки суттєво знижують оперативну цінність фінансових даних для прийняття своєчасних управлінських рішень, особливо в умовах динамічного та невизначеного економічного середовища.

У відповідь на ці виклики, сучасний фінансовий менеджмент все частіше звертається до концепцій бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) та інтерактивних дашбордів. Бізнес-аналітика (BI) являє собою комплекс технологій, процесів та методологій, спрямованих на збір, обробку, аналіз та візуалізацію даних з метою підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтерактивні дашборди, своєю чергою, є потужним інструментом візуалізації, який дозволяє користувачам досліджувати дані, виявляти тенденції та отримувати ключові інсайти у наочній та зрозумілій формі. Застосування цих інструментів дозволяє перейти від опису минулих подій до більш прогностичного та проактивного підходу.

Ключовими перевагами використання бізнес-аналітики та інтерактивних дашбордів є значне підвищення оперативності прийняття рішень завдяки доступу до актуальної інформації, поглиблення глибини аналізу завдяки можливості детального дослідження даних, наочність представлення складних фінансових показників та покращення прогностичної здатності фінансової інформації. Це сприяє більш ефективному

управлінню ресурсами, зниженню ризиків та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ефективне функціонування сучасних аналітичних інструментів базується на їх здатності збирати, інтегрувати та трансформувати дані з різнорідних джерел. Цифрова трансформація облікових процесів, автоматизація рутинних операцій та підвищення ефективності використання інформаційних систем є ключовими передумовами для подолання фрагментації IT-інфраструктури. Централізований збір даних з усіх релевантних джерел – ERP-систем, систем управлінського обліку, операційних KPI, а також нефінансових показників, дозволяє сформувати єдину інформаційну базу. Технології ETL (Extract, Transform, Load) відіграють вирішальну роль у цьому процесі, забезпечуючи вилучення, трансформацію та завантаження даних з різних джерел до сховища даних, що робить їх придатними для подальшого аналізу.

Сучасні BI-системи та аналітичні платформи надають широкий спектр можливостей для поглибленого аналізу фінансової інформації. Розвиток прогностного аналізу та сценарного моделювання є важливими напрямками, які дозволяють інтегрувати прогностні моделі, побудовані на основі історичних даних та експертних припущень. Це важливо для оцінки майбутніх сценаріїв розвитку та оптимізації рішень в умовах високої невизначеності, що є типовим для українського ринку.

Крім того, BI-інструменти дозволяють проводити детальний аналіз чутливості ключових фінансових показників. Це може бути реалізовано, наприклад, через адаптовану до специфіки підприємств модель DuPont. Аналіз її компонентів, як було показано на прикладах, дозволяє краще зрозуміти вплив операційної ефективності, використання активів та фінансового левериджу на загальну рентабельність. Важливим напрямком є також інтеграція фінансових та нефінансових показників. ESG-фактори, операційні KPI, показники людського капіталу та інноваційного потенціалу, що відображаються в управлінському обліку, надають комплексну оцінку ефективності та потенціалу створення вартості компанії. Це дозволяє формувати більш цілісне уявлення про бізнес, ніж це можуть зробити традиційні фінансові показники.

Інтерактивні дашборди відіграють ключову роль у перетворенні складних фінансових даних на наочну та зрозумілу інформацію для керівництва. Вони забезпечують швидкий доступ до критично важливих показників ефективності (KPI),

дозволяють оперативно відстежувати відхилення від планових показників та приймати своєчасні рішення. Важливим аспектом є персоналізація дашбордів. Вона дозволяє адаптувати візуалізації під конкретні потреби різних користувачів – від топ-менеджменту до керівників відділів. Це забезпечує релевантність інформації та забезпечує її ефективне використання у процесі прийняття рішень.

Ключовими перевагами використання бізнес-аналітики та інтерактивних дашбордів є наступне:

- Підвищення оперативності прийняття рішень: Завдяки доступу до актуальної інформації, менеджери можуть швидше реагувати на зміни ринкового середовища та внутрішні виклики.

- Поглиблення рівня аналізу: ВІ-системи дозволяють досліджувати дані у різних розрізах, виявляти приховані зв'язки та причини відхилень, що виходить за межі можливостей стандартної фінансової звітності.

- Наочність представлення: Інтерактивні дашборди візуалізують складні фінансові показники та тренди, роблячи їх зрозумілими для широкого кола користувачів, незалежно від їхньої фінансової експертності.

- Покращення прогностичної здатності: Застосування аналітичних моделей та інструментів дозволяє будувати прогнози, проводити сценарне моделювання та оцінювати потенційний вплив різних факторів на майбутні фінансові результати.

Ці переваги сприяють більш ефективному управлінню ресурсами, мінімізації ризиків, підвищенню якості стратегічних рішень та, зрештою, досягненню довгострокових цілей підприємства.

Успішне впровадження бізнес-аналітики та інтерактивних дашбордів як інструментів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень вимагає системного підходу та врахування специфіки підприємства. Для забезпечення ефективності та стійкості цих інновацій, пропонується дотримуватися наступних рекомендацій.

Перш за все, доцільним є поетапний підхід до вибору та впровадження ВІ-систем та інструментів візуалізації. Цей процес має розпочинатися з чіткого визначення бізнес-завдань та показників, які потребують постійного моніторингу та глибокого аналізу. На наступних етапах важливо провести ретельний відбір програмних рішень, враховуючи їхню функціональність, масштабованість, вартість та сумісність з

наявною IT-інфраструктурою. Пілотне впровадження на окремому підрозділі чи для конкретного бізнес-процесу дозволить оцінити ефективність системи перед повномасштабним розгортанням та внести необхідні коригування.

Другим важливим аспектом є необхідність навчання персоналу та формуванню навичок роботи з новими технологіями. Успіх будь-якої інновації значною мірою залежить від готовності команди до її використання. Тому важливо організувати комплексні тренінги для всіх співробітників, які будуть залучені до роботи з BI-системами та дашбордами. Навчання має бути спрямоване як на опанування функціоналу програмного забезпечення, так і на розвиток навичок критичного аналізу даних, їх інтерпретації та прийняття рішень на їх основі. Це дозволить максимально використати потенціал нових інструментів та уникнути опору змінам.

По-третє, ключовою умовою для забезпечення цілісного інформаційного простору є інтеграція BI-інструментів із наявними ERP-системами та управлінським обліком. BI-платформи повинні мати можливість безперешкодно отримувати дані з корпоративних ERP-систем, що вже містять інформацію про господарські операції. Тісна взаємодія з системами управлінського обліку дозволить поєднувати зовнішню фінансову звітність з внутрішніми операційними показниками та KPI. Це забезпечить створення єдиного інформаційного середовища, де фінансові та нефінансові дані будуть узгоджені та доступні для комплексного аналізу. Інтегровані системи нададуть менеджменту повну картину діяльності підприємства та сприятимуть більш високому рівню обґрунтування фінансових та інших управлінських рішень.

І, нарешті, особливо актуальним в умовах України є забезпечення кібербезпеки та стійкості IT-інфраструктури, особливо в умовах воєнного стану. Впровадження нових цифрових систем збільшує потенційну поверхню для кібератак. Тому необхідно приділити максимальну увагу питанням захисту даних, забезпеченню безперебійності роботи IT-інфраструктури та розробці планів реагування на надзвичайні ситуації. Регулярне оновлення програмного забезпечення, впровадження надійних систем резервного копіювання даних, захист від вірусного програмного забезпечення та навчання персоналу правилам інформаційної безпеки є обов'язковими заходами. Особливо це актуально в контексті повномасштабної війни, де стійкість IT-систем є критично важливим фактором у забезпеченні безперервності функціонування бізнесу.

3.3. Обґрунтування організаційних заходів, що забезпечують ефективне використання фінансової звітності в системі управління підприємством.

Фінансова звітність традиційно є фундаментальною інформаційно-аналітичною базою для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень у будь-якій організації. Вона виступає ключовим медіа-інструментом, за допомогою якого керівництво звітує про свою діяльність перед власниками та іншими зацікавленими сторонами, та надає інформацію про фінансовий стан, результати та грошові потоки. Однак, як було виявлено у попередніх розділах, в українських реаліях стандартизована фінансова звітність часто має справу із системними викликами та інформаційними розривами. Основними серед них є надмірна агрегованість фінансових показників, їхній ретроспективний характер, значні часові лаги, що знижують оперативну цінність даних для аналізу, а також обмежена інтеграція нефінансових показників. Крім того, фрагментація ІТ-інфраструктури підприємств створює так звані «інформаційні острови», що ускладнює цілісний аналіз та своєчасне отримання необхідної інформації.

Ці дефіцити перешкоджають формуванню повного та актуального розуміння фінансового стану підприємства, що є важливим для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, особливо в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Вимоги до компетентності фахівців, що займаються фінансовою роботою постійно зростають. Це зумовлено глобалізацією ринків, швидким технологічним прогресом та постійним оновленням регуляторних норм, таких як Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та інші. Нові виклики, зокрема нестабільна економічна ситуація в Україні та наслідки повномасштабної військової агресії, підвищують рівень невизначеності та складність фінансового аналізу й прогнозування. В таких умовах ефективне використання та інтерпретація фінансової інформації стає неможливою без висококваліфікованого та фінансово грамотного персоналу.

Розвиток компетенцій персоналу має розглядатись як ключовий фактор для ідентифікації та подолання інформаційних розривів та обмежень, ефективного використання інноваційних аналітичних інструментів, забезпечення своєчасного й обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Сучасне економічне середовище характеризується безпрецедентною динамікою змін, що зумовлює постійне зростання вимог до професійної компетентності фахівців у сфері фінансів. Ефективне використання фінансової звітності як ключового інструменту управління стає дедалі складнішим без відповідної кваліфікації персоналу, здатного адаптуватися до нових реалій.

Еволюція фінансового сектора прискорюється під впливом низки взаємопов'язаних факторів. Постійне оновлення Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), зокрема запровадження нових версій, таких як МСФЗ 9, 13, 15, 16, вимагає глибокого розуміння складних методологій обліку та оцінки активів і зобов'язань. Прикладом є вимоги до розрахунку очікуваних кредитних збитків (ECL) за МСФЗ 9 для банківського сектору або оцінки справедливої вартості біологічних активів для агрохолдингів.

Крім того, розвиток таксономій XBRL та поширення електронних форматів звітності кардинально змінюють підходи до збору, обробки та аналізу даних, що безпосередньо зумовлює потребу у відповідних знаннях та навичках. Паралельно відбувається інтеграція передових технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), системи бізнес-аналітики (BI-інструменти) та ERP-системи. Це перетворює фінансову роботу з рутинного обліку на високотехнологічний аналітичний процес. Нові інструменти відкривають широкі можливості для автоматизації процесів, здійснення прогностного аналізу, візуалізації даних та оперативного моніторингу ключових показників. Проте їх ефективне використання вимагає спеціалізованих знань у сферах ІТ, статистики, економетрики та моделювання.

Водночас спостерігається розширення фокусу фінансової звітності, що проявляється у переході від суто фінансових показників до інтегрованої звітності, яка включає нефінансові аспекти, такі як, наприклад, ESG-фактори (екологічні, соціальні та управлінські), людський та інноваційний капітал. Ці показники відіграють все більшу роль у формуванні інвестиційної привабливості, репутації та довгострокової вартості компанії. А це, відповідно, вимагає від фінансових фахівців не лише бухгалтерських, а й комплексних знань у сфері сталого розвитку, соціальної відповідальності та стратегічного управління.

Усі вищезазначені зміни у фінансовій сфері призводять до прискореного «морального зносу» професійних знань та навичок, отриманих у системі традиційної формальної освіти. Інформація та методи, що були актуальними ще кілька років тому, можуть виявитися недостатніми або повністю застарілими для вирішення сучасних завдань. Надто повільна адаптація до цих змін має наслідки, які можуть негативно впливати на ефективність функціонування підприємства. Наприклад, фахівці, які не володіють знаннями у сфері BI-систем, Big Data чи AI-аналітики, не зможуть повною мірою використовувати потенціал цих технологій для оперативного моніторингу та прогнозного аналізу, що, як було ідентифіковано в роботі раніше, є ключовим інформаційним розривом. Крім того, застарілі знання можуть стати проблемою для коректного моделювання очікуваних кредитних збитків (ECL) в умовах невизначеності або адекватного застосування методів сценарного моделювання. А це є важливим для українських підприємств в умовах волатильного економічного середовища та військових дій.

Врешті-решт, без належної кваліфікації персонал не зможе ефективно працювати з агрегованими, ретроспективними даними фінансової звітності та перетворювати їх на деталізовану та прогнозну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це, своєю чергою, ще більше ізолює наявні «інформаційні острови» та ускладнює цілісний, комплексний аналіз.

У відповідь на проблему прискореного застарівання знань у провідних країнах світу набуває поширення концепція навчання протягом життя (Lifelong Learning), що передбачає безперервний професійний розвиток, спрямований на постійне оновлення знань, навичок та компетенцій. Для фахівців фінансової сфери це є не просто бажаним, а імперативним кроком.

Роль концепції Lifelong Learning полягає, по-перше, у підтримці актуального рівня компетентності, оскільки постійне навчання дозволяє фахівцям бути в курсі останніх змін у законодавстві, регуляторних вимогах (наприклад, нові МСФЗ), технологіях та найкращих світових практиках.

По-друге, вона забезпечує адаптацію до нових технологій та інструментів, сприяючи опануванню інноваційних аналітичних платформ, BI-інструментів, алгоритмів Big Data та AI, що дозволяє повною мірою використовувати їхній потенціал для підвищення ефективності фінансового управління.

По-третє, безперервне навчання сприяє розвитку критичного мислення та аналітичних здібностей, які є незамінними у сучасному складному середовищі для критичної оцінки інформації, виявлення причинно-наслідкових зв'язків та формування обґрунтованих висновків. Ці «м'які навички» (soft skills) є не менш важливими, ніж технічні знання.

По-четверте, Lifelong Learning відіграє ключову роль у формуванні ризик-орієнтованого підходу. В умовах високої невизначеності та зовнішніх викликів, зокрема військових дій в Україні, безперервне навчання допомагає фахівцям розробляти та впроваджувати ефективні механізми управління ризиками, адаптувати фінансові моделі до мінливих сценаріїв та приймати рішення, що забезпечують стійкість підприємства.

Впровадження цієї концепції вимагає переходу від епізодичного навчання до системного підходу до професійного розвитку, що стає ключовим елементом корпоративної культури та професійних стандартів у провідних світових компаніях, де інвестиції у людський капітал розглядаються як стратегічна перевага.

Система формальної освіти відіграє ключову роль у забезпеченні фундаментальних знань. Підприємствам критично важливо організовувати та забезпечувати участь своїх фахівців у спеціалізованих курсах, тренінгах та семінарах з поглибленого вивчення Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Це стосується, наприклад, комплексних вимог МСФЗ 9 щодо моделювання очікуваних кредитних збитків для банківського сектору. Або МСФЗ 13 та 16, що регулюють оцінку справедливої вартості біологічних активів та облік оренди для агрохолдингів. Впевнене знання цих стандартів дозволяє коректно інтерпретувати складні фінансові моделі та формувати ризик-орієнтовані рішення, що є важливим в умовах високої невизначеності та військових дій в Україні.

Крім того, формальні програми мають охоплювати управлінський облік, бюджетування та фінансове моделювання, використовуючи такі інструменти, як модель DuPont, EVA та DCF, з акцентом на їх адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. Навчання роботі з сучасними аналітичними платформами та інструментами бізнес-аналітики (BI-інструментами) також є обов'язковим, оскільки такі інструменти і платформи дозволяють здійснювати оперативний моніторинг та візуалізацію фінансових даних у реальному часі, що мінімізує часові лаги.

Поряд із формальним навчанням, неформальні освітні ініціативи набувають дедалі більшого значення для безперервного професійного розвитку. Доцільність залучення фахівців до таких програм, як вебінари, онлайн-курси від провідних експертів, участь у професійних спільнотах та галузевих конференціях, є беззаперечною. Ці платформи забезпечують гнучкість навчання, швидке реагування на актуальні галузеві тренди та можливість обміну практичним досвідом з колегами та лідерами ринку. Неформальні канали також є цінним ресурсом для обговорення та пошуку практичних рішень щодо «інформаційних розривів» та «сліпих зон», які були вже ідентифіковані у фінансовій звітності нами раніше. Такий підхід сприяє оперативному вдосконаленню, що є особливо важливим в умовах, коли традиційні методи вже не можуть задовольнити всі інформаційні потреби внутрішнього менеджменту.

Особливий акцент у процесі навчання та підвищення кваліфікації необхідно зробити на розвитку цифрових та аналітичних навичок. Це включає поглиблене вивчення програмних засобів для автоматизації обліку та звітності, зокрема ERP-систем, які є технічною основою для збору та обробки фінансових даних. Компетенції у сфері аналізу великих даних (Big Data), машинного навчання та штучного інтелекту (AI) дозволяють здійснювати більш точне прогнозування фінансових показників та своєчасне виявлення ризиків, що було визнано як ключовий напрямок удосконалення у попередніх розділах. Не менш важливим є розвиток компетенцій у сфері ESG-звітності та оцінки нефінансових факторів, які, як вже зазначалося, дедалі більше впливають на довгострокову вартість компанії, її репутацію та інвестиційну привабливість. Освоєння цих навичок дозволить персоналу не лише ефективно працювати з наявними системами, а й брати участь у їхньому подальшому розвитку та адаптації до мінливих потреб бізнесу та регуляторного середовища.

Таким чином, системний підхід до навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що займається фінансовою роботою, є не лише необхідністю, а й стратегічною інвестицією в людський капітал підприємства. Цей комплекс заходів, що поєднує формальні та неформальні методи, а також фокусується на розвитку ключових професійних, цифрових та аналітичних навичок, створює умови для ефективного використання фінансової звітності як інструменту прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень, а також підвищення конкурентоспроможності компанії.

У контексті безперервного застарівання знань та необхідності їх постійного оновлення, про що вже йшлося, для підприємств критично важливим є не лише систематичне навчання вже досвідченого персоналу, а й ефективна адаптація нових працівників, а також цілеспрямований розвиток внутрішнього кадрового потенціалу. Це забезпечує формування стійкого та гнучкого кадрового резерву, здатного ефективно працювати зі складною фінансовою інформацією та адаптуватися до мінливих управлінських викликів.

Одним із ключових заходів у цьому напрямі є розробка та впровадження структурованих програм стажування та пре-онбордингу для студентів профільних спеціальностей та молодих фахівців. Метою таких програм є не тільки оцінка потенційних співробітників та їхніх здібностей, а й їхня поступова інтеграція у корпоративну культуру та бізнес-процеси підприємства, з урахуванням специфіки його діяльності – чи то агрохолдинг, чи банківська установа або виробниче підприємство. Це дозволяє молодим спеціалістам ще до офіційного працевлаштування ознайомитися з особливостями внутрішньої фінансової звітності, аналітичними інструментами та процедурами, що застосовуються в компанії. Переваги такого підходу очевидні: знижуються витрати на подальший підбір персоналу, скорочується час на адаптацію нових співробітників, а також формується лояльний кадровий резерв, який вже має базове розуміння специфіки роботи та готовий до ефективної інтеграції.

Після офіційного прийому на роботу надзвичайно важливим є ефективний онбординг та функціонування системи менторства. Комплексні програми адаптації нових працівників мають включати детальне ознайомлення з внутрішніми політиками, процедурами, технологічними інструментами, які використовуються для роботи з фінансовою звітністю, а також з унікальними вимогами компанії до інтерпретації та використання фінансових даних. Призначення досвідчених менторів для підтримки новачків є ефективним механізмом передачі практичних знань, найкращих практик та допомоги у вирішенні поточних робочих завдань. Такий індивідуалізований підхід сприяє швидшому подоланню так званих «інформаційних островів» всередині організації та забезпечує новому співробітнику цілісне бачення фінансових процесів.

Для вже працюючих співробітників фінансових та суміжних підрозділів важливим є впровадження програм перехресного навчання (cross-training) та ротації кадрів. Ці заходи мають кілька ключових цілей та переваг.

По-перше, вони забезпечують взаємозамінність ключових фахівців, що значно підвищує операційну стійкість підприємства, особливо в умовах непередбачуваних обставин, таких як економічна нестабільність або наслідки військових дій. Коли кілька співробітників володіють навичками виконання різних функцій, ризики, пов'язані з відсутністю або втратою одного фахівця, значно зменшуються.

По-друге, перехресне навчання сприяє формуванню цілісного розуміння функціонування компанії, взаємозв'язків між різними бізнес-процесами – від операційних ключових показників ефективності (KPI) до фінансових результатів – та розумінню впливу управлінських рішень на різні сфери діяльності. Це дозволяє фахівцям фінансової служби краще розуміти джерела та наслідки операційних даних, що, своєю чергою, покращує якість фінансового аналізу.

По-третє, розширення професійних компетенцій співробітників, підвищення їхньої універсальності та мотивації є значним бонусом. Це не лише робить працівників більш цінними для організації, а й нівелює ризики, пов'язані з залежністю від вузькоспеціалізованих знань окремих працівників, що додатково допомагає подолати «інформаційні острови» та забезпечити ефективний обмін інформацією.

Отже, системна робота з адаптації нових працівників та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу через програми стажування, менторства та перехресного навчання є невід'ємною частиною стратегії підвищення ефективності використання фінансової звітності. Ці заходи підвищують цінність та зміцнюють людський капітал підприємства, забезпечуючи його гнучкість, стійкість та здатність до безперервного розвитку, що є критично важливим для успішної діяльності в умовах сучасних викликів.

Забезпечення використання фінансової звітності як ефективного інструменту прийняття управлінських рішень вимагає постійної оптимізації пов'язаних із нею процесів. В ході проведення цього дослідження ми виявили низку системних проблем. Це інформаційні розриви, агрегованість даних, їх ретроспективний характер, значні часові лаги та обмежена інтеграція нефінансових показників. Ці недоліки перешкоджають формуванню повного та актуального розуміння фінансового стану

підприємства через звітність. І це ускладнює її використання для обґрунтування управлінських рішень. Тому нагальною є потреба в розробці та впровадженні системи заходів, спрямованих на удосконалення організаційної структури та системи документообігу, які сприятимуть оптимізації фінансових процесів.

Хоча стандартизована фінансова звітність є обов'язковою для зовнішнього комплаєнсу, її адаптація до потреб внутрішнього менеджменту також є важливою. Для подолання проблеми надмірної агрегованості даних, що ускладнює детальний аналіз, необхідні інструменти сегментації ключових показників за продуктами, регіонами, центрами відповідальності тощо. Наявність таких інструментів дозволить приймати кращі тактичні та оперативні рішення. Разом із тим, адаптація виходить за межі простої декомпозиції даних. Важливою є інтеграція нефінансових показників, які безпосередньо впливають на фінансові результати, таких як операційні KPI та ESG-фактори. Підвищення актуальності та прогностичного потенціалу звітності досягається шляхом впровадження систем безперервного моніторингу та можливості отримання даних «на вимогу», а також розвитку прогностичного аналізу через сценарне моделювання та стрес-тестування.

Оптимізація фінансових процесів вимагає перегляду також і організаційної структури, а надто — в частині підрозділів та працівників, що відповідають за роботу з фінансовою інформацією. Це включає відділення функцій управлінського обліку від фінансового, створення окремих аналітичних підрозділів або команд, а також чітке визначення ролей та відповідальності персоналу за збір, обробку та аналіз фінансової інформації. Удосконалення організаційної структури передбачає інтеграцію ІТ-систем. Забезпечення безшовної взаємодії між ERP-системами, системами фінансового планування, ризик-менеджменту та іншими модулями є визначальними для створення єдиного інформаційного контуру. Розвиток систем бізнес-аналітики (BI) для візуалізації даних, побудови прогностичних моделей та оперативного моніторингу ключових фінансових і нефінансових показників також є важливим кроком. Серед перспективних BI-інструментів, доступних в Україні, слід відзначити Microsoft Power BI (комерційний, потужні можливості аналізу та візуалізації) та Metabase (open-source, легкий у використанні, з широкими можливостями аналізу). Ці інструменти дозволять керівництву швидко отримувати необхідну інформацію у зручному форматі, що прискорить процес прийняття рішень.

Наступним важливим заходом для підвищення ефективності роботи з фінансовою інформацією критично є вдосконалення документообігу та оптимізація інформаційних потоків. Повна цифровізація процесів та впровадження електронного документообігу є пріоритетом. Це дозволяє прискорити процеси, мінімізувати помилки та забезпечити актуальність і значущість документів. Використання електронного цифрового підпису (ЕЦП) надає документам юридичної сили та робить легшою їх верифікацію, що спрощує взаємодію між контрагентами.

Створення єдиного інформаційного контуру, що інтегрує дані з різних джерел (фінансовий облік, управлінський облік, операційні дані, нефінансові метрики), є необхідним для забезпечення цілісного бачення діяльності підприємства та оперативного доступу до критично важливої інформації. Це вимагає інтеграції даних у єдину базу даних або платформу і дозволяє уникнути формування «інформаційних островів» та забезпечити оперативний доступ до потрібної інформації.

Впровадження автоматизованих аналітичних інструментів, таких як BI-системи (Microsoft Power BI, Metabase), для візуалізації даних, побудови прогнозних моделей та оперативного моніторингу ключових показників, дозволяє прискорити виявлення тенденцій, ризиків та можливості. Це підвищує якість аналітичної роботи та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Розробка та впровадження систем збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) є ефективним інструментом інтеграції фінансових та нефінансових метрик для стратегічного управління. BSC дозволяє узгодити стратегічні цілі з оперативними діями, забезпечуючи оцінку ефективності в необхідному для досягнення поставлених цілей розрізі.

Таким чином, перехід до більш ефективної системи використання фінансової звітності вимагає впровадження низки практичних заходів, спрямованих на поглиблення аналітичного потенціалу та забезпечення гнучкості управління. Перш за все, це стосується деталізації та сегментації даних. Необхідно перейти від агрегованих показників до деталізованих, з розбивкою за продуктами, регіонами, бізнес-підрозділами, центрами відповідальності тощо. Такий підхід підвищує релевантність інформації для управлінських рішень та дозволяє адресно впливати на джерела прибутковості та витрат.

По-друге, інтеграція нефінансових показників є обов'язковою. Це передбачає включення до аналізу та звітності ESG-факторів, операційних KPI, даних про людський капітал та інноваційний потенціал. Інтеграція цих показників формує цілісну картину довгострокової вартості компанії, підвищує її інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність.

По-третє, необхідний розвиток прогностного аналізу. Впровадження сценарного моделювання та стрес-тестування дозволяє оцінювати вплив різних зовнішніх факторів на фінансові показники. Адаптація класичних фінансових моделей (DuPont, EVA, DCF) до умов невизначеності шляхом інтеграції експертних коригувань та даних управлінського обліку, а також розробка та впровадження інших інноваційних моделей є важливими заходами на шляху переходу від ретроспективного до проактивного управління ризиками.

По-четверте, автоматизація процесів та BI-інтеграція є базовим елементом системи заходів, спрямованих на поглиблення інтеграції фінансової звітності в ланцюжки прийняття управлінських рішень. Адже максимальне використання цифрових інструментів для збору, обробки, аналізу та візуалізації даних забезпечує своєчасність та доступність інформації для менеджменту.

Нарешті, навчання персоналу з питань фінансової грамотності, роботи з аналітичними інструментами та BI-платформами є обов'язковим для забезпечення ефективності впроваджених інноваційних систем та методик.

В підсумку маємо зазначити, що оптимізація фінансових процесів через удосконалення організаційної структури та документообігу є ключовою умовою забезпечення ефективного використання фінансової звітності в системі управління підприємством. Запропоновані заходи, спрямовані на цифровізацію, інтеграцію даних, розвиток аналітичних та прогностичних можливостей, а також навчання персоналу, дозволять подолати наявні інформаційні розриви та запобігти формуванню нових. Це, своєю чергою, підвищить якість управлінських рішень, сприятиме підвищенню фінансової стабільності та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Фінансова звітність традиційно слугує інформаційною основою у системі прийняття управлінських рішень, оскільки надає структуровану інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки. Проте, як було детально висвітлено у попередніх розділах, стандартизована фінансова звітність в українських

реаліях часто стикається із системними викликами, що обмежують її повноцінну інтеграцію у процес прийняття рішень. До цих викликів належать надмірна агрегованість даних, їхній ретроспективний характер, значні часові лаги, обмежена сегментна деталізація та недостатня інтеграція нефінансових показників.

В системі заходів, спрямованих на подолання зазначених обмежень та забезпечення повноцінного використання фінансової інформації важливе місце належить впровадженню системи комплексної оцінки інвестиційних проєктів та управлінських рішень. Така оцінка має охоплювати не лише суто фінансові показники, але й ефективність прийнятих управлінських рішень та реалізованих інвестиційних проєктів, як успішних, так і таких, що зазнали невдачі. Така оцінка має бути проактивною. Це означає аналіз не тільки на етапі планування та вибору об'єктів інвестування, але й ретельне вивчення результатів після завершення проєкту. Невдалим ініціативам слід навіть приділяти особливої уваги. Такий підхід дозволяє не лише уникнути повторення помилок, але й систематизувати успішний досвід, перетворити його на цінну інформаційну та методологічну основу для подальшого розвитку підприємства.

Стосовно стандартизованої фінансової звітності слід зазначити, що вона хоч і забезпечує можливість порівняння та відповідає регуляторним вимогам, але часто є надмірно агрегованою для задоволення потреб внутрішнього менеджменту. Ця агрегованість суттєво обмежує можливість детального аналізу операційної ефективності, ефективного управління ризиками та прийняття своєчасних рішень. Для нівелювання цього недоліку критично важливою стає декомпозиція ключових фінансових показників за сегментами діяльності, які мають прямий і відчутний вплив на кінцевий фінансовий результат компанії.

у трансформації агрегованих звітних даних в практичні висновки для управління ключову роль відіграють традиційні та інноваційні методи фінансового аналізу. Зокрема, модель DuPont, концепція економічної доданої вартості (EVA) та аналіз дисконтованих грошових потоків (DCF) виступають основними інструментами у цьому процесі.

Разом із тим, сучасні виклики вимагають від підприємств не лише демонстрації високих поточних фінансових результатів, але й здатності створювати довгострокову вартість. Це неможливо без глибокої інтеграції нефінансової інформації. Її

прикладом є зокрема екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори, людський капітал, інноваційний потенціал та операційна ефективність. Всі вони мають прямий і опосередкований вплив на фінансові результати, репутацію та довгострокову вартість компанії. А недостатнє врахування цих аспектів може призвести до неповного або навіть спотвореного уявлення про справжню економічну ефективність та стійкість підприємства.

Тому концепція інтегрованої звітності (IR), розроблена Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC), набуває особливого значення. Вона має на меті поєднати фінансову та нефінансову інформацію в єдину, цілісну рамку, яка відображає процес створення вартості у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Інтегрована звітність виходить за межі традиційних фінансових звітів, включаючи інформацію про шість видів капіталу (виробничий, фінансовий, природний, інтелектуальний, соціальний, людський) і дозволяє керівництву комплексно оцінити діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує краще розуміння взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на результативність, та сприяє прийняттю краще обґрунтованих рішень, зокрема, через врахування довгострокових перспектив розвитку.

Фінансова звітність за своєю природою є переважно ретроспективною. Це є причиною того, що вона часто не забезпечує своєчасної інформації, необхідної для управління. Ця фундаментальна особливість обмежує ефективність оцінки вже прийнятих рішень та суттєво ускладнює запобігання потенційним негативним наслідкам.

Основними викликами для обґрунтування та оцінки управлінських рішень на основі фінансової звітності є:

- Ретроспективний характер звітності та часові лаги. Тривалі цикли підготовки та аудиту фінансової звітності, які можуть становити 3-4 місяці після завершення звітного періоду, роблять її малопридатною для оперативного фінансового контролю та прийняття тактичних рішень в умовах швидких ринкових змін (у випадку ПрАТ «Харківський плитковий завод», наприклад, така затримка ускладнює оперативне реагування на коливання цін на енергоносії чи зміну попиту на продукцію).

- Надмірна агрегованість даних. Відсутність деталізації за сегментами діяльності (продуктами, регіонами, центрами відповідальності) ускладнює ідентифікацію

конкретних причин відхилень від планових показників та адекватну оцінку ефективності конкретних управлінських ініціатив (наприклад, банківська звітність АТ «УкрСиббанк», хоча й деталізує ризики, не завжди розкриває прибутковість за окремими банківськими продуктами, що обмежує оперативний перерозподіл ресурсів).

- Недостатня інтеграція з операційними KPI. Фінансова звітність часто не пов'язана безпосередньо з ключовими операційними показниками ефективності (KPI), що створює розрив у розумінні причинно-наслідкових зв'язків між операційною діяльністю та досягнутими фінансовими результатами (наприклад, для Astarta Holding PLC, нефінансові показники, такі як деградація ґрунтів чи вирубка лісосмуг, мають прямий вплив на довгострокову рентабельність, але не завжди інтегровані у фінансову звітність).

Для подолання цих системних обмежень необхідно використовувати методи, що дозволяють оцінювати ефективність рішень як проактивно, так і після їх реалізації (постфактум).

Постфактум-аналіз може ефективно використовувати модель DuPont для діагностики причин відхилень фінансових результатів від планових показників. Аналіз EVA допомагає визначити, чи принесли прийняті управлінські рішення реальний економічний прибуток, враховуючи вартість капіталу. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) управлінських рішень за фінансовими та операційними показниками з конкурентами та галузевими стандартами також дає змогу об'єктивно оцінити їхню ефективність у контексті ринку.

Формування і розвиток засад проактивного управління є критично важливим і вимагає впровадження адекватних систем бізнес-аналітики (BI) та управлінського обліку. Ці системи дозволяють здійснювати оперативний моніторинг ключових KPI та фінансових показників у реальному часі. Крім того, вони дають можливість проводити сценарне моделювання та стрес-тестування для оцінки ефективності потенційних рішень в умовах невизначеності. Відображення зв'язку між стратегічними цілями та оперативними діями засобами інтегрованих систем управління, таких як Balanced Scorecard (BSC), інтегрована звітність (IR) та відповідні дашборди, дозволяє створити єдину, цілісну систему, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Іншим елементом в системі заходів, спрямованих на забезпечення інтеграції фінансової звітності в ланцюжки управлінських рішень є оцінка інвестиційних проєктів. Це одним із найбільш важливих управлінських процесів. І він вимагає комплексного підходу, який виходить далеко за межі виключно фінансових розрахунків. При цьому, традиційні методи, такі як DCF, хоча і є необхідними, але часто мають обмеження у врахуванні всіх факторів, що впливають на успішність проєкту.

Зокрема, це стосується:

- Недостатнього врахування нефінансових факторів. ESG-показники, вплив на людський капітал, інноваційний потенціал, операційна ефективність та соціальна відповідальність не завжди адекватно відображаються у стандартних фінансових моделях. Це створює неповну картину довгострокової вартості та ризиків.

- Складності обґрунтування довгострокових інвестицій в умовах високої макроекономічної волатильності та невизначеності. В українських реаліях, особливо в умовах війни, прогнозування майбутніх грошових потоків та визначення коректних ставок дисконтування є надзвичайно складним завданням, що суттєво підвищує ризик помилок в оцінці.

Для подолання зазначених обмежень застосовують інтегровані підходи, які поєднують фінансові та нефінансові критерії, а також враховують різні сценарії розвитку подій. Зокрема, Моделі DCF з розширеними параметрами, EVA як показник створення вартості, та інтеграція нефінансових показників є ключовими компонентами цього підходу. При цьому, прогнози грошових потоків доповнюють сценарним моделюванням. Воно має враховувати різні варіанти розвитку подій (в найпростішому варіанті — оптимістичний, базовий, песимістичний). Ставки дисконтування та темпи зростання адаптують до реальних галузевих ризиків та поточної макроекономічної ситуації. Це дозволить більш точно оцінити потенційну віддачу від інвестицій.

EVA, окрім традиційних фінансових прогнозів, допомагає оцінити, чи створює проєкт реальну економічну вартість із врахуванням вартості залученого капіталу. І це є особливо важливим для довгострокових інвестицій. На доповнення, в загальну оцінку ефективності проєктів доцільно включати показники ESG, оцінку впливу на людський капітал, інноваційний потенціал та операційну ефективність. Такий

інтегрований підхід дозволить отримати комплексну картину довгострокового впливу інвестицій на всі аспекти діяльності підприємства.

Іншим важливим аспектом є постфактум-аналіз інвестиційних проєктів. Цей аналіз проводять завершення проєкту. Особливо, коли проєкт виявився невдалим. Адже досвід, отриманий від помилок, є дуже важливим подальшого розвитку. Такий аналіз дозволяє виявити першопричини, систематизувати отримані уроки та внести відповідні корективи у майбутні інвестиційні рішення. Робота в даному напрямку має включати не лише фінансові результати, але й оцінку досягнення нефінансових цілей. Це дозволить сформувати цілісне розуміння уроків, винесених з кожного проєкту.

Системне збереження та використання досвіду, отриманого як від успішних, так і від невдалих проєктів, є запорукою безперервного вдосконалення та підвищення адаптивності підприємства до мінливих умов. Цей накопичений корпоративний досвід є потужним інформаційним ресурсом, який має бути формалізований та інтегрований у внутрішні управлінські процеси.

Ключовим механізмом для цього є імплементація досвіду у внутрішні політики та положення, що регламентують процедури аналізу ефективності проєктів, оцінки ризиків та прийняття рішень. Ці документи повинні містити разом із загальними принципами, також і конкретні процедури, які базуються на узагальненому попередньому досвіді. Наприклад, політики можуть включати чек-листи для оцінки нових проєктів, розроблені на основі факторів успіху та невдач минулих ініціатив.

Важливим у системі заходів є створення формалізованих параметрів для скорінгу та оцінки ризиків, які враховують результати аналізу минулих проєктів. Це забезпечить адаптивність, об'єктивність та порівнюваність процесу оцінки, а також дозволить визначити вплив різних факторів ризику. Такі параметри можуть бути інтегровані в автоматизовані системи для більш зручної, швидкої та послідовної оцінки.

Формування внутрішніх баз знань та бібліотек прикладів/кейсів, що містять детальний опис як успішних проєктів (з описом ключових факторів успіху, застосованих методологій та досягнутих результатів), так і невдалих ініціатив (із зазначенням причин провалу та винесених уроків), є надзвичайно цінним. Систематичний аналіз цього досвіду дозволяє акумулювати практичні знання, запобігати повторенню помилок та сприяє інституційному навчанню та формуванню

корпоративного досвіду. Всі ці заходи мають на меті разом із підвищенням якості управлінських рішень та коефіцієнту успішності інвестиційних проєктів також забезпечити сталий і стійкий розвиток підприємства, перетворюючи набутий досвід на конкурентну перевагу. А зазначені заходи у комплексі сприятимуть зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, його кращій адаптації до специфіки сучасних українських реалій та викликів воєнного часу і повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

1. Адаптація фінансових показників та звітів до специфіки кожного суб'єкта господарювання є важливим інструментом підвищення фінансової та стратегічної управлінської цінності звітності, а також для забезпечення її релевантності для різних груп користувачів. Система заходів, спрямованих на таку адаптацію включає до свого складу декомпозицію даних звітності із врахуванням галузевої специфіки (наприклад, для агрохолдингів це зміни справедливої вартості біологічних активів, за географічними ознаками та видами культур для агрохолдингів; для промислових підприємств — інформація про сегментацію запасів та дебіторської заборгованості за продуктами та регіонами збуту; для фінансових установ — розкриття прибутковості за окремими банківськими продуктами). Такий підхід дозволить менеджерам отримувати більш точну інформацію для потреб управління, оптимізації витрат та ефективного розподілу капіталу та сприятиме перетворенню звітності на проактивний інструмент прийняття рішень.

2. Впровадження електронних форматів звітності, зокрема на основі технології XBRL, розвиток системи безперервного моніторингу з можливістю формування звітів на вимогу (on-demand reporting) є заходами, спрямованими на забезпечення подолання ретроспективного характеру та часових лагів у фінансовій звітності, які знижують її цінність. Реалізація даних заходів сприятиме прискоренню збору, обробки та аналізу даних і, як наслідок, забезпеченню керівного складу актуальною та своєчасною інформацією для оперативного реагування на ринкові зміни. Поглиблення при цьому рівня автоматизації, розробка та впровадження інноваційних цифрових рішень матиме позитивний вплив на якість та достовірність фінансових показників, зменшить ризики, пов'язані з інформаційними затримками.

3. Інтеграція нефінансових показників у звітність та аналітичні процеси сприятиме формуванню цілісної картини фінансового стану та підвищенню вартості компанії в довгостроковому аспекті. Впровадження концепції інтегрованої звітності (IR) та систем збалансованих показників (BSC) при цьому дозволить систематично враховувати ESG-фактори, показники людського капіталу, інноваційного потенціалу та операційної ефективності. Це забезпечить краще розуміння драйверів вартості, сприятиме підвищенню рівня інвестиційної привабливості, удосконаленню стратегічного планування та імплементації принципів сталого розвитку у практичну діяльність підприємства.

4. Більш активне використання методів сценарного моделювання та стрес-тестування, а також класичних фінансових моделей таких, як DuPont, EVA та DCF із їх адаптацією до умов невизначеності є дієвим інструментом посилення прогностичного потенціалу фінансової інформації та забезпечення обґрунтованості фінансових управлінських рішень. Зазначені методи включають інтеграцію стохастичних елементів, гнучких припущень щодо дисконтних ставок та темпів зростання, а також експертних коригувань з урахуванням макроекономічної волатильності та зовнішніх викликів. Такий підхід дозволяє сформувати умови для переходу від реактивного до проактивного управління ризиками, забезпечуючи при цьому оцінку сценаріїв розвитку та адаптивність фінансових стратегій.

5. Системне впровадження інструментів бізнес-аналітики (BI) та інтерактивних дашбордів дозволяє забезпечити підвищення оперативності, глибини аналізу та наочності представлення фінансових показників. Такі рішення дозволяють ефективно збирати, обробляти та візуалізувати дані з різномірних джерел (ERP, управлінський облік, операційні KPI) у реальному часі, чим забезпечують керівництву швидкий доступ до актуальної інформації. При цьому, персоналізація дашбордів та можливість деталізованого аналізу за сегментами сприяє швидкому виявленню тенденцій, оперативному моніторингу відхилень від запланованих показників та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

6. Проблема подолання таких недоліків, як фрагментованість IT-інфраструктури та формування «інформаційних островів», підприємствам може бути вирішена шляхом забезпечення безшовної інтеграції між різними модулями ERP-систем, управлінського обліку, систем ризик-менеджменту та операційних даних. Створення у такий спосіб

єдиного інформаційного контуру, що охоплює всі релевантні джерела даних, дозволить уникнути дублювання інформації, підвищити її узгодженість та достовірність, а також забезпечити потреби деталізованого аналізу, необхідного для ефективного управління.

7. Ефективне використання фінансової звітності як інструменту управління потребує системних інвестицій у людський капітал. Потужним інструментом його розвитку є комплексні програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу (для розвитку цифрових, аналітичних та фінансових компетенцій), засновані на принципах Lifelong Learning. Також важливе значення має оптимізація фінансових процесів через удосконалення організаційної структури, розмежування функцій фінансового та управлінського обліку, цифровізацію документообігу та систематичну попередню (проактивну) та постфактум оцінку управлінських рішень та інвестиційних проєктів.

ВИСНОВКИ

1. На основі проведеного нами дослідження теоретичних положень, що стосуються обраної тематики, підтверджено, що фінансова звітність є фундаментальною основою базою для прийняття управлінських рішень. Вона надає об'єктивні дані про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки підприємства. При цьому, її важливими характеристиками є актуальність, порівнюваність, надійність, зрозумілість, правдивість та нейтральність. Обґрунтовано, що відповідність компонентів фінансової звітності цим критеріям сприяє повнішому задоволенню потреб різних груп користувачів (внутрішніх та зовнішніх) в достовірній інформації про стан, параметри діяльності та перспективи розвитку компанії.

2. В ході дослідження було показано, що показники, які містяться у фінансовій звітності відіграють провідну роль у ланцюжках формування інформації та впливають на формування управлінських рішень, зокрема через перетворення ретроспективних облікових даних на обґрунтовані стратегічні, тактичні та оперативні заходи. При цьому сучасні умови характеризуються трансформацією від фіскально-статистичного обліку до обліку, орієнтованого на потреби управління, обліку, що пояснює співіснування національних (П(С)БО) та міжнародних (МСФЗ) стандартів, але при цьому створює виклики, пов'язані з надмірною агрегованістю даних, їх ретроспективним характером та часовими лагами. Подальше впровадження електронних форматів звітності (XBRL) та інтегрованої звітності сприяє не лише розв'язанню зазначених проблем, але і є необхідним для інтеграції України до глобального фінансово-економічного простору.

3. Було здійснено аналіз різних моделей та концепцій інтеграції фінансової інформації в систему управління підприємством. Це, зокрема, моделі DuPont, EVA та DCF, а також концепції інтегрованої звітності (IR) та системи збалансованих показників (BSC). Виявлено їх значний практичний потенціал для імплементації в ланцюжки прийняття управлінських рішень. Ці інструменти, доповнені методами сценарного моделювання та стрес-тестування, спроможні забезпечити глибинну декомпозицію фінансових показників, дозволяють оцінювати створену вартість з урахуванням вартості капіталу, формувати прогнози на довгострокову перспективу. В плані їх інтеграції в ланцюжки управління важливою є здатність враховувати

нефінансові фактори (ESG-фактори, людський капітал, інновації) для створення цілісної картини вартості компанії.

4. На основі проведеного дослідження сучасного стану та підходів до формування фінансової звітності в Україні встановлено, що зараз триває процес трансформації її концепції від традиційного фінансово-статистичного до орієнтованого на потреби управління підходу. При цьому виявлено, що у різних галузях (банківській, агропромисловій та виробничій) існують специфічні обмеження та особливості використання звітності для обґрунтування управлінських рішень. Такі обмеження стосуються надмірної агрегованості показників, ретроспективного характеру даних, значних часових лагів та пріоритету комплаєнс-функції над оперативною управлінською цінністю. В підсумку це знижує якість інформаційного забезпечення управлінського контуру.

5. На основі комплексного аналізу сучасного стану використання фінансової звітності українськими підприємствами різних галузей (аграрного сектору, фінансової системи, промисловості) в умовах високої невизначеності та зовнішніх викликів, розроблено та науково обґрунтовано концептуальну схему інформаційного розриву між фінансовою звітністю та управлінськими рішеннями, яка інтегрує та відображає взаємозв'язок системних недоліків (зокрема, ретроспективний характер, надмірна агрегованість, залежність від суб'єктивних суджень, значні часові лаги, пріоритет комплаєнс-функції та недостатня інтеграція нефінансових показників) та їхній вплив на якість, своєчасність та прогностичний потенціал управлінських рішень.

6. Аналіз проблематики, пов'язаної із впливом сучасних цифрових технологій та інформаційних систем на процеси збору, обробки та аналізу фінансової інформації, а також формування фінансової звітності в контексті їх інтеграції в системи управління дозволив встановити наступне. Сучасні цифрові технології та інформаційні системи (зокрема, ERP-системи, електронні формати звітності, включаючи XBRL, та елементи BI-інструментів) значною мірою впливають на процеси збору, реєстрації, обробки та зберігання фінансових даних через автоматизацію рутинних операцій та поліпшення достовірності та порівнюваності звітності. Це є важливим та бажаним для зовнішнього комплаєнсу та прозорості. Також, в процесі дослідження ми виявили, що значні інвестиції у цифрові рішення не запобігають фрагментованості ІТ-інфраструктури. При цьому недостатня інтеграція систем сприяє формуванню

«інформаційних островів», обмежує можливості для прогнозного аналізу в реальному часі та перешкоджає повноцінному включенню нефінансових показників. Це призводить до того, що потенціал технологій для поглибленої аналітики та безшовної інтеграції фінансової звітності в управлінські ланцюжки використовується не повністю.

7. Встановлено, що ключові напрямки інтеграції фінансової звітності в систему прийняття управлінських рішень полягають в поглибленні її адаптації до галузевої специфіки, посиленні аналітичного та прогностичного потенціалу. Така адаптація передбачає декомпозицію агрегованих даних звітності з урахуванням особливостей різних галузей. Зокрема, для аграрного сектору – деталізацію справедливої вартості біологічних активів за географічними ознаками та видами культур; для промисловості – доступність до інформації про наявність запасів та дебіторської заборгованості в розрізі продуктів та регіонів збуту тощо; для фінансових установ – розкриття прибутковості за окремими банківськими продуктами, регіонами, цільовими групами клієнтів. Такий підхід, реалізований через застосування сучасних аналітичних інструментів та технологій, дозволяє менеджерам отримувати більш точну та своєчасну інформацію для стратегічного планування, оптимізації витрат та ефективного розподілу капіталу та перетворює звітність на проактивний інструмент управління.

8. Обґрунтовано шляхи удосконалення методик фінансового аналізу. Зокрема, показано, що підходи до фінансового аналізу, засновані на основі класичних моделей, таких як DuPont, EVA та DCF, полягають у поглибленні їх адаптації до сучасних управлінських потреб. Це досягається через інтеграцію сценарного моделювання, стрес-тестування та експертних коригувань, що дозволяє нівелювати ретроспективний характер звітності та враховувати високий рівень невизначеності, характерний для соціально-економічного середовища в Україні. Виявлено, що для забезпечення комплексного моніторингу, оперативного аналізу та ефективного прогнозування важливими є розробка та впровадження інноваційних інструментів бізнес-аналітики (BI) та інтерактивних дашбордів. Це забезпечує оперативний доступ до актуальних, деталізованих даних, сприяє інтеграції фінансових і нефінансових показників та переходу до проактивного управління ризиками. Додатково при цьому зменшується

негативний вплив інформаційних розривів на якість та своєчасність управлінських рішень.

9. Обґрунтовано комплекс організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансової звітності в системі управління підприємством. Зокрема, запропоновані розробка та проведення заходів, спрямованих на удосконалення організаційної структури через розмежування функцій фінансового та управлінського обліку та поглиблення аналітичної роботи, щоб подолати інформаційні розриви. Деталізовано заходи з оптимізації фінансових процесів та документообігу, що включають до свого складу повну цифровізацію, впровадження електронного документообігу та інтеграцію інструментів бізнес-аналітики (BI-систем, інтерактивних дашбордів) для оперативного моніторингу та візуалізації даних. Зазначені заходи, разом із формуванням та розвитком професійних та цифрових компетенцій персоналу на засадах постійного навчання (Lifelong Learning) та впровадженням систем комплексної оцінки інвестиційних проєктів (як проактивної, так і постфактум), дозволяють підвищити достовірність, релевантність та актуальність фінансової інформації та забезпечити в такий спосіб обґрунтоване та проактивне прийняття управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jabbar A.A. Decision Usefulness Approach to Financial Reporting: A Case for Employees. *International Journal of Advanced engineering, Management and Science*. 2017. Vol. 3, No. 5. P. 481–487. DOI: 10.24001/ijaems.3.5.12.
2. Kovács G., Rikhardsson P. Accounting for reverse logistics activities. *Corporate Ownership and Control*. 2006. Vol. 4, No. 1. P. 309–316. DOI: 10.22495/cocv4i1c2p7.
3. Sadowska B., Bartkus C. The Accounting System as an Information Base for Business Performance Management. *Humanities and Social Sciences quarterly*. 2018. DOI: 10.7862/rz.2018.hss.85.
4. Rachman P.W.H., Andriani S. Implementation of Accounting Information Systems Using the Bank Indonesia APIK SI Application in MSMEs. *Jurnal Akuntansi*. 2024. Vol. 16, No. 2. DOI: 10.28932/jam.v16i2.8885.
5. Accounting Department, Faculty of Economics and Business, University of Widyatama, Bandung, Indonesia, Shabrina W., Hadian N., Accounting Department, Faculty of Economics and Business, University of Widyatama, Bandung, Indonesia. The Influence of Current Ratio, Debt to Equity Ratio, and Return on Assets on Dividend Payout Ratio. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*. 2021. Vol. 3, No. 3. P. 193–204. DOI: 10.35912/ijfam.v3i3.221.
6. Metlej G., Zalzal Y., Farhat M. The Impact of the Implementation of Financial Risks Management on the Disclosure Quality of Financial Reports. *International Journal of Economics and Finance*. 2021. Vol. 13, No. 9. P. 61. DOI: 10.5539/ijef.v13n9p61.
7. Sarwono E.R., Senewe M.A.E., Prayanthi I. Accounting Information System Design (Case Study: Firm in The Fishing Industry). *CogITO Smart Journal*. 2022. Vol. 8, No. 2. P. 479–490. DOI: 10.31154/cogito.v8i2.434.479-490.
8. Yankovsky R.E., Goncharova V.G. Financial Reporting as Information Support for Monitoring the Financial State of the Enterprise. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2023. No. 3. P. 44–49. DOI: 10.26661/2414-0287-2023-3-59-07.
9. Osadchy E.A., Akhmetshin E.M., Amirova E.F., Bochkareva T.N., Gazizyanova Yu.Yu., Yumashev A.V. Financial Statements of a Company as an Information Base for Decision-Making in a Transforming Economy. *European Research Studies Journal*. 2018. Vol. XXI, Issue 2. P. 339–350. DOI: 10.35808/ersj/1006.
10. Cai S., Che Y., Duan D., Liu H., Yang Y. Financial Statements and Analysis, Taking Tencent as an Example: 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021). Guangzhou, China, 2021. DOI: 10.2991/assehr.k.211209.460.
11. Ilysheva N., Karanina E., Bykova I. Information and Analytical Support for Risk Assessment in the Management Accounting System of an Enterprise. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n5s4p348.
12. Pelekh U.V., Khocha N.V., Holovchak H.V. Financial Statements as a Management Tool. *Management Science Letters*. 2020. P. 197–208. DOI: 10.5267/j.msl.2019.8.003.
13. G. Sh. Asanova, U. M. Abdylidaeva. Role of Financial Reporting in Decision-Making in Organizations. *The herald of KSUCTA n a N Isanov*. 2019. No. 4. P. 680–685. DOI: 10.35803/1694-5298.2019.4.680-685.
14. Vasile E., Croitoru I. Financial Statements – Object of the Financial Audit. Zenodo, 2020. DOI: 10.5281/ZENODO.4383076.

15. Babuska E.W. Financial Statements as the Basis for the Systematics of Risks in the Accounting Area. *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*. 2021. P. 1–14. DOI: 10.5171/2021.420535.
16. Yepifanova I., Pashkova A. Influence of data of enterprise's financial statements on creating the effective management decisions. *Economics. Finances. Law*. 2022. T. 2. C. 30–34. DOI: 10.37634/efp.2022.2.6.
17. Vladimirović I. The Importance of the Quality of Accounting Information for Business Decision-Making. *Global Challenges Through the Prism of Rural Development in the Sector of Agriculture and Tourism GIRR 2024: Book of Proceedings*. Academy of Applied Studies Šabac, Republic of Serbia, 2025. P. 580–588. DOI: 10.46793/GIRR25.580V.
18. Volodymyr Malikov. Management of Accounting in Strategic Decision-Making for Enterprises. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10, No. 9s. P. 43–51. DOI: 10.52783/jisem.v10i9s.1135.
19. Paul O.I., Veronica F.B., Lawrence O.T. Cost Accounting: A Tool for the Management Decision Making Process in Nigeria. *Liberal Arts and Social Sciences International Journal (LASSIJ)*. 2021. Vol. 5, No. 2. P. 139–158. DOI: 10.47264/idea.lassij/5.2.10.
20. Analysis of the Importance of Enterprise Accounting System from the Perspective of Management. *Accounting and Corporate Management*. 2023. Vol. 5, No. 11. DOI: 10.23977/accm.2023.051107.
21. Rotaru D., Mihaila S., Academy of Economic Studies of Moldova, Codrean V., Academy of Economic Studies of Moldova. The Role of Financial-Accounting Information in the Decision-Making Process. *Journal of Social Sciences*. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 155–163. DOI: 10.52326/jss.utm.2022.5(2).14.
22. Shaheen R. A Critical Analysis of Financial Management: An Interconnected Framework for Maximizing Corporate Finances. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 2023. Vol. 8, No. 10. P. 243–249. DOI: 10.36348/sjbms.2023.v08i10.002.
23. Hanifi F., Taleei A. Accounting Information System and Management's Decision Making Process. *Management Science Letters*. 2015. Vol. 5, No. 7. P. 685–694. DOI: 10.5267/j.msl.2015.5.004.
24. Shylo L., Toporkova O. Financial Analysis in Activities of the Joint-Stock Companies. *Market Infrastructure*. 2022. No. 64. DOI: 10.32843/infrastructure64-14.
25. Jiang X. Problems and Countermeasures of Financial Accounting Transforming to Management Accounting. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 692, No. 3. P. 032115. DOI: 10.1088/1755-1315/692/3/032115.
26. Osazevbaru H.O. Measuring the Value Relevance of Financial Information for Strategic Decision-Making and Performance of Nigerian Listed Firms. *Trends Economics and Management*. 2020. Vol. 14, No. 36. P. 33. DOI: 10.13164/trends.2020.36.33.
27. Kutluk F.A. Behavioral Accounting and its Interactions. *Accounting and Corporate Reporting - Today and Tomorrow*. / ed. by Gokten S. InTech, 2017. DOI: 10.5772/intechopen.68972.
28. Spiridonov S.P., Podkhvatilina Yu.Yu. Making Managerial Decisions Based on Analysis of Financial Statements. *Entrepreneur's Guide*. 2023. Vol. 16, No. 4. P. 65–71. DOI: 10.24182/2073-9885-2023-16-4-65-71.

29. Gaul M.M.L., Nasirwa, Situmeang C., Sihotang D.O. The Relationship of Financial Reports on Performance Accountability Education Office of Batu Bara Regency: *6th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2021)*. Medan, Indonesia, 2021. DOI: 10.2991/assehr.k.211110.105.
30. Khodadadi V., Vaez A., Alisufi H. Investigating the Effect of Inflation Disclosure on Improving the Information Content of the Financial Reporting. *International Journal of Financial Research*. 2014. Vol. 5, No. 3. P. p96. DOI: 10.5430/ijfr.v5n3p96.
31. Daniella N., Lukman H. An Empirical Study of the Factors That Influence Financial Distress (a Case on Mining Industry in Indonesia). *International Journal of Application on Economics and Business*. 2023. Vol. 1, No. 2. P. 207–215. DOI: 10.24912/ijaeb.v1i2.207-215.
32. Golochalova I., Tsurcanu V. Measurement of Financial Statements Information in the Context of Harmonization of the Accounting Systems. *Journal of Finance and Accounting*. 2020. Vol. 8, No. 1. P. 48. DOI: 10.11648/j.jfa.20200801.16.
33. Lyshchenko O., Ocheret'Ko L., Lukanovska I., Sobolieva-Tereshchenko O., Nazarenko I. The Role of Financial Audit in Ensuring the Reliability of Financial Statements. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14, No. 1. P. 141–145. DOI: 10.33543/140139141145.
34. Klueber J., Gold A., Pott C. Do Key Audit Matters Impact Financial Reporting Behavior? *SSRN Electronic Journal*. 2018. DOI: 10.2139/ssrn.3210475.
35. Haarburger C., Yasseen Y., Omarjee I., Varachia Z. Assessment of the Financial Reporting Quality of South African and Indian Listed Companies. *Southern African Business Review*. 2020. Vol. 24. DOI: 10.25159/1998-8125/7794.
36. Zhuravka F. Problem Aspects of Transformation in Financial Reporting of Business Entities in Ukraine. *Geopolitics under Globalization*. 2016. Vol. 1, No. 1. P. 36–44. DOI: 10.21511/gg.01(1).2017.05.
37. Shubina S., Miroshnyk O., Rudenko A., Karapetyan R., Shevchuk D. Financial Reporting as Part of the System of Information Supply of Modern Enterprise Management. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2021. No. 2. P. 16–24. DOI: 10.26565/2786-4995-2021-2-02.
38. Nguyen T.V., Tram Le T.H. Financial Reporting Fraud and Models to Assist in Detecting Financial Statement Fraud. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*. 2023. Vol. 06, No. 08. DOI: 10.47191/ijmra/v6-i8-65.
39. Raičević J., Filipov J. Accounting Policies in Corporate Governance Practice and Their Impact on the Financial Position and Business Performance of Company. *BizInfo Blace*. 2021. Vol. 12, No. 2. P. 67–74. DOI: 10.5937/bizinfo2102067R.
40. M. V. Dubinina, O. I. Luhova, A. A. Kuznetsov. Application of Fair Value in the Accounting, Control and Reporting for Ukraine in Accordance with International Financial Reporting Standards. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Vol. 4, No. 31. P. 112–124. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i31.190808.
41. Nagorna I.V., Benchak V.I. Methodical Aspects of Comprehensive Analysis of Financial Viability of Enterprise. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics."* 2020. Vol. 7, No. 2. P. 108–116. DOI: 10.52566/msu-econ.7(2).2020.108-116.
42. Prodanchuk M., Bezdushna J., Mykhalkiv A., Shevchuk N., Popova O. Development of Integrated Reporting in Ensuring a Balanced System of Management System

- Indicators. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Vol. 6, No. 47. P. 111–123. DOI: 10.55643/fcaptp.6.47.2022.3928.
43. Klius Y., Zamai O. Methods of Valuation of Items of Financial Reporting of Ukrainian Enterprises: Unification of National and International Standards. *Three Seas Economic Journal*. 2023. Vol. 4, No. 1. P. 24–30. DOI: 10.30525/2661-5150/2023-1-4.
 44. Mazur N. Financial Results of Ukrainian Enterprises: Peculiarities of Accounting Support for Their Formation and Management. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. No. 8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-09-01.
 45. Koliesnichenko A., Al-Siuf Y. Theoretical and methodological bases of economic diagnostics of financial reporting indicators. *Ekonomika ta upravlinnâ APK*. 2023. 1(181). P. 77–86. DOI: 10.33245/2310-9262-2023-181-1-77-86.
 46. Ovsiuk N., Oliynyk Y. Features of forming the enterprise's balance according to international financial reporting standards. *Economics. Finances. Law*. 2024. T. 5/2024. C. 22–25. DOI: 10.37634/efp.2024.5.4.
 47. Dokiienko L., Hrynyuk N., Britchenko I., Trynychuk V., Levchenko V. Determinants of Enterprise's Financial Security. *Quantitative Finance and Economics*. 2024. Vol. 8, No. 1. P. 52–74. DOI: 10.3934/QFE.2024003.
 48. Ovsiuk N., Shaliievska Z., Hulko K. Financial statements as the main source of information on the enterprise activity. *Economics. Finances. Law*. 2021. T. 11/1. C. 27–30. DOI: 10.37634/efp.2021.11(1).5.
 49. Хоменко Г.Ю. Venture Financing Report as Informational Source of Adoption of Effective Government Decisions on Innovation Enterprises. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*. 2017. Vol. 0, 2(37). P. 98–101. DOI: 10.26642/pbo-2017-2(37)-98-101.
 50. Shygun M., Bezverkhyi K., Pylypenko O., Yurchenko O., Poddubna N. Presenting Financial Information in Digital Formats as a Base for Analysis and Audit of Business Activities of Enterprises. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Vol. 6, No. 53. P. 233–246. DOI: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4165.
 51. Kurylo H.M. Problems of Decision-Making on the Basis of Financial Reporting Data: The Theoretical Aspect. *Statistics of Ukraine*. 2018. Vol. 82, No. 3. P. 73–77. DOI: 10.31767/su.3(82)2018.03.08.
 52. Myronova Y., Siroshtan I. The Role of Accounting Policy in the Enterprise Management System. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2019. 4(75). P. 152–157. DOI: 10.26906/EiR.2019.4(75).1869.
 53. Bezruchuk S., Lozynskyi D. Social Reporting Quality Determinants: A Qualimetric Analysis. *Public Policy and Accounting*. 2020. Vol. 1, No. 1. P. 3–17. DOI: 10.26642/ppa-2020-1-3-17.
 54. Kosiak A., Lytovchenko O. Main Aspects of the Organization of Accounting and Analytical Support and Cost Management of the Enterprise. *Market Infrastructure*. 2021. № 56. DOI: 10.32843/infrastructure56-25.
 55. Hordieieva-Herasymova L. Accounting in the budgetary sector: problems of today. *Economics. Finances. Law*. 2019. № 11/3. C. 6–8. DOI: 10.37634/efp.2019.11(3).1.
 56. Yakovets T. Tax Aspects of Use of Accounting Information: Conformity to the Interests and Requests of Users. *Public Communication in Science: Philosophical, Cultural, Political, Economic and IT Context: Public Communication in Science: Philosophical, Cultural, Political, Economic and It Context Volume - 1*. European Scientific Platform, 2020. DOI: 10.36074/15.05.2020.v1.14.

57. Куцик П. Vectors of Changes in the Accounting Methodology Under the Conditions of the Transformation of the Communication Paradigm in the Strategic Management System. *Економіка та суспільство*. 2024. No. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-104.
58. Ternopil National Economy University, Ukraine, Gandziuk O. The Financial Statements of User Requirements. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2016. Vol. 2, No. 2. P. 24–31. DOI: 10.30525/2256-0742/2016-2-2-24-31.
59. Hushko S., Kengne Y.M., Kotkovskyi R. Main Segments of Management Accounting from the Position of Industrial Enterprise. *Scientific Journal of Polonia University*. 2016. Vol. 18, No. 3. P. 48–55. DOI: 10.23856/1805.
60. Chut M. Modern Tools for Management Accounting and Their Role in Ensuring the Total Value of the Enterprise. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1, No. 4. P. 153–158. DOI: 10.30525/2661-5150/2020-4-22.
61. Diegtiar O.A., Bezuhlyi O.V., Tararuyev Y.O., Suslova T.O., Romanchenko T.V. Certain Aspects of the Management Accounting System for Small and Medium-Sized Enterprises. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9, No. 3. P. 469–476. DOI: 10.13189/ujaf.2021.090321.
62. Iershova N., Lynnyk O. Information and Accounting Support for Investment Analysis of Business for Management Decision Making in Industry 4.0. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences)*. 2021. No. 1. P. 25–31. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.1.25.
63. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O., Yevdoshchak V., Manachynska Y. Risk-Oriented Strategic Management Accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*. 2023. Vol. 24, No. 2. P. 533–543. DOI: 10.3846/btp.2023.18951.
64. Хоменко Л., Циган Р. Formation of Managerial and Financial Accounting as Tools for Cost Management. *Економіка та суспільство*. 2025. No. 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-11.
65. Osmyatchenko V., Oliinyk V., Mazina O., Matselyukh N., Ilin V., Orzeł A. The Influence of the Global Technological Changes on Principles and Functions of Accounting and Formation of the Organization Strategy. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 8, No. 4. P. 631–641. DOI: 10.9770/jssi.2019.8.4(7).
66. Pylypenko O. Accounting and Analytical Aspects of the Budgeting Organization at the Ukrainian Enterprises. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 2022. No. 3–4. P. 28–35. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2022.03.
67. Sadovska I., Kulynych M., Nahirska K., Fatenok-Tkachuk A. Budgeting Methodology in Relation to Management Reporting. *Oblik i Finansy*. 2023. 3(101). P. 21–27. DOI: 10.33146/2307-9878-2023-3(101)-21-27.
68. Proskurina N., Gryn V. Development of the Strategic Financial Engineering Accounting System. *Public Policy and Accounting*. 2021. 1(3). P. 22–31. DOI: 10.26642/ppa-2021-1(3)-22-31.
69. Almaududi Ausat A.M., Permana R.M., Angellia F., Subagja A.D., Astutik W.S. Utilisation of Social Media in Market Research and Business Decision Analysis. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 652–661. DOI: 10.33395/jmp.v12i1.12485.
70. Batyuk B., Voronuj I. Теорія Прийняття Управлінських Рішень в Менеджменті Підприємства Та Їх Класифікація. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*. 2016. Vol. 18, No. 2. P. 3–8. DOI: 10.15421/nvlvet6901.

71. Malinoshevska K. Procedure for Forming and Implementing the Strategy of Enterprise Development. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1, No. 1. P. 14–19. DOI: 10.30525/2661-5150/2020-1-3.
72. Topanica A. The Importance of Effective Decision-Making in the Performance of Human Resources in Business. *Prizren Social Science Journal*. 2025. Vol. 9, No. 1. P. 20–33. DOI: 10.32936/pssj.v9i1.590.
73. Mykolayiv National Agrarian University, Potryvaieva N., Pelypkanych I., Mykolayiv National Agrarian University, Potryvaieva O., Mykolayiv National Agrarian University. Effective Investment Decision for Fixed Assets Management. *Modern Economics*. 2020. Vol. 23, No. 1. P. 174–179. DOI: 10.31521/modecon.V23(2020)-28.
74. Fedorova G., Borisov S., Zakharova S., Makarycheva I., Rusakova T. Value of the Decision-Making Mechanism in Business Management. *E3S Web of Conferences*. / ed. by Roos G. 2021. Vol. 291. P. 07003. DOI: 10.1051/e3sconf/202129107003.
75. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, No. 1. P. 62–68. DOI: 10.30525/2661-5150/2024-5-9.
76. Litvaj I., Ponisciakova O., Stancekova D., Svobodova J., Mrazik J. Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 1. P. 572. DOI: 10.3390/su14010572.
77. Kharchenko T. Making of Strategic Decisions at Enterprises under Uncertainty. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. 2020. No. 46. P. 63–75. DOI: 10.33111/sedu.2020.46.063.075.
78. Shevchenko M., Dudnyk S., Moskvichenko I. Management Decisions in Enterprise Management: Stability Issues, Digitalization Challenges. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. No. 15. P. 74–80. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.15.74.
79. Juhari, Tuha P.T., Makrus M., Afrizal, Suhardi. Concept and Implementation: Managerial Effectiveness in the Era of Society 5.0. *International Journal of Science and Society*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 404–417. DOI: 10.54783/ijssoc.v6i1.1022.
80. Tomchuk O., Mulyk T., Fedoryshyna L. Management Analysis: The Essence and Significance in Decision-Making. *ECONOMY. FINANCES. MANAGEMENT: Topical Issues of Science and Practical Activity*. 2019. 4 (44). C. 144–154. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-4-16.
81. Bendul J., Zahner M. The Influence of Cognitive Biases in Production Planning and Control: Considering the Human Factor for the Design of Decision Support Systems. *Human 4.0 - From Biology to Cybernetic*. / ed. by Rybarczyk Y. IntechOpen, 2021. DOI: 10.5772/intechopen.89259.
82. Orlova K., Ovander N. Analytical Support for Enterprise's Development Management under Conditions of Economy Digitalization. *Economics, Management and Sustainability*. 2019. Vol. 4, No. 2. P. 21–29. DOI: 10.14254/jems.2019.4-2.2.
83. Pylypiv N., Piatnychuk I. Essential Strategic Management Accounting Tools Used for Making Investment Decisions at Enterprises in EU. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2018. Vol. 5, No. 3–4. P. 50–56. DOI: 10.15330/jpnu.5.3-4.50-56.
84. Kondratenko N., Novikov D. Theoretical and Methodological Support of Management Decisions for Enterprises of the Industrial Complex. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2020. Vol. 1, 19(47). P. 51–56. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-19(47)-51-56.

85. Ivan Franko National University of Lviv, Yasinovska I.F., Loiek Y.D., Ivan Franko National University of Lviv. Financial Condition of Small Enterprises in Ukraine: Problems, Tendencies, Prospects. *Business Inform.* 2022. Vol. 8, No. 535. P. 95–101. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-8-95-101.
86. Sytnyk N., Onyusheva I., Holynskyy Y. The Managerial Issues of State Budgets Execution: The Case of Ukraine and Kazakhstan. *Polish Journal of Management Studies.* 2019. Vol. 19, No. 1. P. 445–463. DOI: 10.17512/pjms.2019.19.1.34.
87. Aleksin G. Financial Strategy Formulation and Implementation under Economic Uncertainty: Ukrainian Companies' Case. *VUZF Review.* 2020. Vol. 5, No. 2. P. 38–47. DOI: 10.38188/2534-9228.20.2.04.
88. Tomchuk O. Methodology for Analysis of the Financial Condition of Agricultural Enterprises and Ways of Its Enhancement. *Three Seas Economic Journal.* 2021. Vol. 2, No. 3. P. 104–117. DOI: 10.30525/2661-5150/2021-3-14.
89. Vakhovych I., Kryvovyazyuk I., Kovalchuk N., Kovalska L., Dorosh V., Burban O. Assessment of the Impact of Financial and Non-Financial Instruments on Equity and Cash Flows as the Basis for Decision-Making to Increase Enterprise Market Capitalization. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2024. Vol. 4, No. 57. P. 218–232. DOI: 10.55643/fcaptp.4.57.2024.4439.
90. Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Khocha N. The Organization of Management Accounting at Small Enterprises in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2017. Vol. 3, No. 4. P. 271–279. DOI: 10.30525/2256-0742/2017-3-4-271-279.
91. Popa A.-E., Ciobanu R. The Financial factors that Influence the Profitability of SMEs. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences.* 2014. Vol. 3, No. 4. P. Pages 177-185. DOI: 10.6007/IJAREMS/v3-i4/1117.
92. Aleksin G. The Financial Strategy Instrument in the Context of Enterprise Modernization. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit.* 2019. No. 3. P. 20–29. DOI: 10.31767/nasoa.3.2019.02.
93. Vinnytsia National Agrarian University, Fedoryshyna L., Bilyk T., Vinnytsia National Agrarian University, Pavlyk V., Vinnytsia National Agrarian University. Financial Control of Small Business Enterprises in Modern Conditions. *Market Infrastructure.* 2024. No. 80. DOI: 10.32782/infrastructure80-18.
94. Lazaryshyna I., Vakulyk D. Analysis of the Financial Condition of the Enterprise and Its Relationship with Management Accounting. *Bioeconomics and Agrarian Business.* 2022. Vol. 13, No. 4. DOI: 10.31548/economics13(4).2022.24-35.
95. Sedliacikova M., Moresova M., Alac P., Drabek J. How Do Behavioral Aspects Affect the Financial Decisions of Managers and the Competitiveness of Enterprises? *Journal of Competitiveness.* 2021. Vol. 13, No. 2. P. 99–116. DOI: 10.7441/joc.2021.02.06.
96. Lviv Polytechnic National University, Yaremko I., Kantsir I., Lviv Polytechnic National University, Plekan M., Lviv Polytechnic National University. Financial Management of the Enterprise Economic Potential. *Economics, Entrepreneurship, Management.* 2019. Vol. 6, No. 2. P. 12–21. DOI: 10.23939/eem2019.02.012.
97. Resler M., Kurylo M., Logvinenko M., Makhinchuk V., Ivanyshchuk A. Analysis of Current Trends in Innovation and Investment Activity of Ukrainian Metallurgical Enterprises. *Investment Management and Financial Innovations.* 2018. Vol. 15, No. 2. P. 116–128. DOI: 10.21511/imfi.15(2).2018.11.
98. O. A. Sergienko, O. Shapran, M. Tatar, O. Bilotserkivskyi, O. Druhova. Cointegration Evaluation Tools for Enterprises Strategic Development System

- Upgrading. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Vol. 2, No. 33. P. 345–357. DOI: 10.18371/fcaptp.v2i33.206995.
99. Donbass State Engineering Academy, Simakov K., Chernyshova S., Donbass State Engineering Academy. Improving the Management Accounting System through Strategic Budgeting in an Industrial Enterprise. *Economic Herald of the Donbas*. 2020. 4 (62). P. 78–84. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-4(62)-78-84.
 100. Pohorielov S. Objectives and Information Base for Analyzing the Efficiency of Labor Resources Utilization. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences)*. 2022. No. 1. P. 58–62. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.1.58.
 101. Kovalchuk T., Verhun A. Improvement of the Method of Analysis of Asset Management Efficiency. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 5, No. 5. P. 61. DOI: 10.30525/2256-0742/2019-5-5-61-66.
 102. Khlevytska T.B., Plevako N.O., State University of Telecommunications. Scientific and Methodological Approach to Choosing the Financial Strategy of an Enterprise. *The Problems of Economy*. 2020. Vol. 4, No. 46. P. 241–248. DOI: 10.32983/2222-0712-2020-4-241-248.
 103. Shevchenko L. Econometric Modeling of Managerial Decisions at the Macro and Micro Levels. Kharkiv, Ukraine: Technology Center PC, 2021. DOI: 10.15587/978-617-7319-37-4.
 104. Shevchuk O., Mazhara G., Semenchenko N. The Impact of Transaction Costs on Management Decisions (on the Example of Ukrainian Companies). *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 165–175. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-4-165-175.
 105. Lviv University of Trade and Economics, Kozlova V. Impact of Macroeconomic Management Decisions on Innovative Shifts in the Economy of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 2024, No. 4. P. 201–206. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-4-30.
 106. Капліна А. Контролінг Як Інструмент Управління Підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. No. 23. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-23-16.
 107. Головка О., Омеляненко Д., Компанєєць О. Implementation of Financial Controlling Within the Framework of Enterprise Asset Management. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. 2 (98). P. 28–33. DOI: 10.32782/bsnau.2024.2.5.
 108. Oneshko S., Ilchenko S. Financial Monitoring of the Port Industry Companies on the Basis of Risk-Oriented Approach. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14, No. 1. P. 191–199. DOI: 10.21511/imfi.14(1-1).2017.05.
 109. Vaolevska L., Yanchuk A., Blikhar M., Melnychenko B., Vinichuk M. Economic and Legal Aspects of Introducing Investment Control into the System of Strategic Management of Banks in Ukraine. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. Vol. 6, No. 65. P. 28–40. DOI: 10.55643/fcaptp.6.65.2025.5056.
 110. Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Ukraine, Korol I., Poltorak A., Mykolayiv National Agrarian University, Ukraine. Financial Risk Management as a Strategic Direction for Improving the Level of Economic Security of the State. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 235–241. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-1-235-241.
 111. Pronoza P., Kuzenko T., Sablina N. Implementation of Strategic Tools in the Process of Financial Security Management of Industrial Enterprises in Ukraine. *Eastern-*

- European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 2, 13 (116). P. 15–23. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.254234.
112. Cherep A., Tkachenko S., Kairachka N. Features of Increasing the Efficiency of Management Decisions at “Danisko Ukraine” LLC under the Conditions of Risk. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2024. 4(95). P. 57–66. DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3607.
 113. Demchenko T., Mykhailovyna S. Accounting Organization and Presentation of Information on the Current Assets in the Enterprise Statement. *Economies' Horizons*. 2019. 1(8). P. 4–13. DOI: 10.31499/2616-5236.1(8).2019.161732.
 114. Ljudvenko D., Khomovyi S., Tomilova-Yaremchuk N., Vakulenko V., Khomovyi M. Management Accounting Tools Transformation for the Needs of Enterprise Managers Under Martial Law in Ukraine. *Scientific Journal of Polonia University*. 2023. Vol. 59, No. 4. P. 164–175. DOI: 10.23856/5922.
 115. Bodenchuk L. Formation and Implementation of the Business Development Strategy of Ukrainian Enterprises: Functional Modelling (IDEF). *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69, No. 3. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2024.37.
 116. Remyha Y., Pryimak N. Methodological Aspects of Reporting of Enterprises in Wartime. *Economics & Education*. 2022. Vol. 7, No. 3. P. 35–39. DOI: 10.30525/2500-946X/2022-3-5.
 117. Kravchenko O., Bohomolova N., Karpenko O., Savchenko M., Bondar N., 1 Department of Finance and Credit, State University of Infrastructure and Technologies, 19, Ivana Ohienka str., Kyiv, 03049, Ukraine, 2 Department of International Economic Relations, Vasyl' Stus Donetsk National University, 4, Akademika Yangel str., Vinnytsa, 21007, Ukraine, 3 Department of Economics, National Transport University, 1, Mykhaïla Omelyanovycha-Pavlenka str., Kyiv, 02000, Ukraine. Scenario-based financial planning: the case of Ukrainian railways. *National Accounting Review*. 2020. Vol. 2, No. 3. P. 217–248. DOI: 10.3934/NAR.2020013.
 118. Berest M., Sablina N. Diagnosis of Capital Structure as a Tool for Administering the Financial Activities of Enterprises. *Economics of Development*. 2022. Vol. 21, No. 2. DOI: 10.57111/econ.21(2).2022.8-18.
 119. Bozhanova V., Kononova O., Cherchata A., Liubushkin V. Formation of Management Decisions Regarding the Reconstruction of the Destroyed Infrastructure of Ukraine. *Economic Herald of SHEI USUCT*. 2024. Vol. 19, No. 1. P. 15–24. DOI: 10.32434/2415-3974-2024-19-1-15-24.
 120. Azarenkova G., Pasko T., Golovko O., Kovalchuk Y. Financial Planning and Improving of Its Methods. *Accounting and Financial Control*. 2017. Vol. 1, No. 1. P. 39–47. DOI: 10.21511/afc.01(1).2017.05.
 121. Panchenko O., Kosenko V. Financial Analysis of the Sustainable Development of a Small Business Sub-Industry. *Visnik Zaporiz'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki*. 2020. Vol. 1, No. 45. P. 74–78. DOI: 10.26661/2414-0287-2020-1-45-12.
 122. Vasylytsiv T.G., Kynytska-Iliash M.V. Decomposition and Comparative Analysis of Indicators of the Financial-Economic Security of Priority Sectors of the National Economy of Ukraine. *Business Inform*. 2022. Vol. 7, No. 534. P. 32–39. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-7-32-39.
 123. Chernetska O., Chernetskyi D. Enterprise Management System Analytical Tools. *Economics Entrepreneurship Management*. 2023. Vol. 10, No. 2. P. 8–16. DOI: 10.56318/eem2023.02.008.

124. Xianglan W., Xingfeng F. Research on Financial Analysis of Modern Enterprise Based on Economic Added Value and DuPont Financial Analysis. *5th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2020): Proceedings of the 5th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2020)*. Xi'an, China: Atlantis Press, 2020. DOI: 10.2991/assehr.k.200331.013.
125. Fu Y. Research on Economic Analysis Construction Combining Computer Technology and Mathematical Model Method. *Journal of Physics: Conference Series*. 2020. Vol. 1574, No. 1. P. 012061. DOI: 10.1088/1742-6596/1574/1/012061.
126. School of Mathematics and Information Science, Henan Polytechnic University, Jiaozuo, 454000, China, Ma Q., Wang X. Performance Evaluation of Industrial and Commercial Bank of China Based on DuPont Analysis. *International Journal of Mathematical Sciences and Computing*. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 37–44. DOI: 10.5815/ijmsc.2023.01.04.
127. Tong R. The Application of DuPont Analysis Method in China Construction Bank. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 273–278. DOI: 10.54254/2754-1169/13/20230719.
128. Odawo G.O., Makokha E.N., Namusonge G. Effects of Credit Risk Management on Performance of Banks in Kenya. *Archives of Business Research*. 2019. Vol. 7, No. 2. DOI: 10.14738/abr.12.6068.
129. Almazari A.A. Financial Performance Analysis of the Jordanian Arab Bank by Using the DuPont System of Financial Analysis. *International Journal of Economics and Finance*. 2012. Vol. 4, No. 4. P. p86. DOI: 10.5539/ijef.v4n4p86.
130. Izmailova K., Zapiechna Y. Study of Unprofitability of Ukraine's Large Construction Enterprises by the Dupont Method. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1, No. 4. P. 84–89. DOI: 10.30525/2661-5150/2020-4-12.
131. Shinkevich A.I. Modeling the Efficiency of Using Digital Technologies of Energy and Resource Saving Technologies at Petrochemical Enterprise. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2020. Vol. 10, No. 5. P. 1–6. DOI: 10.32479/ijeep.9837.
132. Gawęda A., Sajnog A. Cross-Sectoral Detection of the Return on Equity Determinants Based on the 7-Factor DuPont Model. *Studia Prawno-Ekonomiczne*. 2020. Vol. 114. DOI: 10.26485/SPE/2020/114/12.
133. Ali S., Zhang J., Azeem A., Mahmood A. Impact Of Electricity Consumption On Economic Growth: An Application Of Vector Error Correction Model and Artificial Neural Networks. *The Journal of Developing Areas*. 2020. Vol. 54, No. 4. DOI: 10.1353/jda.2020.0039.
134. Frum O., Tsvirinkalova V. Application of the DuPont model in the diagnostics of investment activities of canning industry enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. T. 7, № 2. C. 139–145. DOI: 10.36887/2415-8453-2022-2-17.
135. Borodin A., Mityushina I., Streltsova E., Kulikov A., Yakovenko I., Namitulina A. Mathematical Modeling for Financial Analysis of an Enterprise: Motivating of Not Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, No. 1. P. 79. DOI: 10.3390/joitmc7010079.
136. Hao Y. How Can Gas Companies Improve Their Profitability? - Based on DuPont Analysis Method. *E3S Web of Conferences*. / ed. by Mostafa M.M.H., Manickam S. 2021. Vol. 261. P. 01016. DOI: 10.1051/e3sconf/202126101016.

137. Shang Z. The Research of Financial Forecasting and Valuation Models: 2021 *International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2021)*. Nanjing, China, 2021. DOI: 10.2991/aebmr.k.210601.012.
138. Xue W., Li H., Ali R., Rehman R.U. Knowledge Mapping of Corporate Financial Performance Research: A Visual Analysis Using Cite Space and Ucinet. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 9. P. 3554. DOI: 10.3390/su12093554.
139. Krasiuk I., Demidova Y. Impact of Intangible Factors on Business Value. *Business Ethics and Leadership*. 2017. Vol. 1, No. 3. P. 64–74. DOI: 10.21272/bel.1(3).64-74.2017.
140. Research on Power Battery Enterprise Value Assessment Model: Taking CATL as an Example. *Industrial Engineering and Innovation Management*. 2023. Vol. 6, No. 9. DOI: 10.23977/ieim.2023.060905.
141. Hyránek E., Grell M., Nagy L., Londák J. Model of Enterprise Financial Performance Measurement in Uncertain Market Environment of Central Europe. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016. DOI: 10.5901/mjss.2016.v7n3p97.
142. Li X. The Impact of Different Financing Methods on Enterprise Performance: Evidence from Chinese High-Tech Companies. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2023. Vol. 62, No. 1. P. 91–104. DOI: 10.54254/2754-1169/62/20231325.
143. Tudose M.B., Rusu V.D., Avasilcai S. Performance Management for Growth: A Framework Based on EVA. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14, No. 3. P. 102. DOI: 10.3390/jrfm14030102.
144. Prysiashniuk L. Development of the Distribution Model of Financial Resources Based on EVA Indicator. *Technology audit and production reserves*. 2018. Vol. 4, 4(42). P. 12–17. DOI: 10.15587/2312-8372.2018.141067.
145. Li Y. Deficiencies and Countermeasures of Financial Indicators in Enterprise Performance Evaluation. *Proceedings of the 2018 3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018)*: Proceedings of the 2018 3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018). Weihai, China: Atlantis Press, 2018. DOI: 10.2991/icpel-18.2018.69.
146. Novyarni N., Ningsih L.N.A. Comparative Analysis of Financial Ratios and Economic Value Added Methods in Assessing Company Financial Performance. *Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2019)*: Proceedings of the Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2019). Jakarta, Indonesia: Atlantis Press, 2020. DOI: 10.2991/aebmr.k.200309.031.
147. Wang S. The Impact of Equity Incentives on Enterprise Business Performance. *SHS Web of Conferences*. / ed. by Wang Z., Sequeira J., Yan Y. 2023. Vol. 154. P. 02020. DOI: 10.1051/shsconf/202315402020.
148. Orshi T., Dandago K.I., Isa R. Do Boards Determine Integrated Reporting in Nigerian Listed Oil and Gas Firms? *SEISENSE Journal of Management*. 2019. Vol. 2, No. 4. P. 35–50. DOI: 10.33215/sjom.v2i4.157.
149. Bostan I., Chersan I.-C., Danileț M., Ifrim M., Chirilă V. Investigations Regarding the Linguistic Register Used by Managers to Convey to Stakeholders a Positive View of Their Company, in the Context of the Business Sustainability Desideratum. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 17. P. 6867. DOI: 10.3390/su12176867.
150. Rambe P., B. Mangara T. Influence of Integrated Reporting Ratings, CEO Age, and Years of Experience on the Share Price of Top 106 JSE Listed Companies. *Problems and*

- Perspectives in Management*. 2016. Vol. 14, No. 3. P. 216–231. DOI: 10.21511/ppm.14(3-1).2016.08.
151. Cooray T., Gunarathne A.D.N., Senaratne S. Does Corporate Governance Affect the Quality of Integrated Reporting? *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 10. P. 4262. DOI: 10.3390/su12104262.
 152. Marrone A. Corporate Governance Variables and Integrated Reporting. *International Journal of Business and Management*. 2020. Vol. 15, No. 5. P. 26. DOI: 10.5539/ijbm.v15n5p26.
 153. Alfiero S., Cane M., Doronzo R., Esposito A. Board Configuration and IR Adoption. Empirical Evidence from European Companies. *Corporate Ownership and Control*. 2017. Vol. 15, No. 1–2. P. 444–458. DOI: 10.22495/cocv15i1c2p13.
 154. Annesi N., Battaglia M., Ceglia I., Mercuri F. Navigating paradoxes: building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, No. 2. P. 531–559. DOI: 10.1108/MD-10-2023-2006.
 155. Usenko L., Zenkina I. Modern Trends and Issues of Corporate Reporting Data Disclosure on Organization Activities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016. DOI: 10.5901/mjss.2016.v7n3p212.
 156. Manes-Rossi F., Tiron-Tudor A., Nicolò G., Zanellato G. Ensuring More Sustainable Reporting in Europe Using Non-Financial Disclosure - De Facto and De Jure Evidence. *Sustainability*. 2018. Vol. 10, No. 4. P. 1162. DOI: 10.3390/su10041162.
 157. Vitolla F., Raimo N., De Nuccio E. Integrated Reporting: Development and State of Art - The Italian Case in the International Context. *International Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 13, No. 11. P. 233. DOI: 10.5539/ijbm.v13n11p233.
 158. Oprean-Stan C., Oncioiu I., Iuga I.C., Stan S. Impact of Sustainability Reporting and Inadequate Management of ESG Factors on Corporate Performance and Sustainable Growth. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 20. P. 8536. DOI: 10.3390/su12208536.
 159. Chanatup S., Aujirapongpan S., Suttipun M. The Integrated Financial Reporting of Listed Companies on the Stock Exchange of Thailand. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*. 2019. Vol. 7, No. 2. P. 142–159. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2019v7n2.41238.
 160. Sun Y., Gu Y. Board demographic characteristics, ownership structure, and multiple capitals disclosure: Evidence from heavily polluting firms. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, No. 6. P. e17249. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e17249.
 161. Stone G.W., Lodhia S. Readability of integrated reports: an exploratory global study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Vol. 32, No. 5. P. 1532–1557. DOI: 10.1108/AAAJ-10-2015-2275.
 162. Dilling P.F.A., Caykoylu S. Determinants of Companies that Disclose High-Quality Integrated Reports. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 13. P. 3744. DOI: 10.3390/su11133744.
 163. Saminem S.S., Mohamad M. Integrated Reporting in Indonesia: Issues, Current Trend, and Future Prospects. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2022. Vol. 12, No. 12. P. Pages 1187-1193. DOI: 10.6007/IJARBS/v12-i12/15897.
 164. Gerwanski J., Kordsachia O., Velte P. Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. *Business Strategy and the Environment*. 2019. Vol. 28, No. 5. P. 750–770. DOI: 10.1002/bse.2278.

165. Caglio A., Melloni G., Perego P. Informational Content and Assurance of Textual Disclosures: Evidence on Integrated Reporting. *European Accounting Review*. 2020. Vol. 29, No. 1. P. 55–83. DOI: 10.1080/09638180.2019.1677486.
166. Uyar A., Gungormus A.H., Kuzey C. Impact of the Accounting Information System on Corporate Governance: Evidence from Turkish Non-Listed Companies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 2017. Vol. 11, No. 1. P. 9–27. DOI: 10.14453/aabfj.v11i1.3.
167. Iqbal M.A., Rouf Sarkar M.A., Alharthi M., Ebn Jalal M.J., Rahman Md.N. Effect of integrated reporting quality disclosure on cost of equity capital in developed markets: Exploring the moderating role of corporate governance quality. *PLOS One*. / ed. by Yang Y. 2025. Vol. 20, No. 6. P. e0324147. DOI: 10.1371/journal.pone.0324147.
168. Hurghis R. Integrated Reporting and Board Features. *Audit Financiar*. 2017. Vol. 15, No. 145. P. 83. DOI: 10.20869/AUDITF/2017/145/83.
169. Dewi H.F., Anggara T.C., Lindrianasari. The Impact of Green Accounting and Integrated Reporting on Financial and Market Performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1324, No. 1. P. 012090. DOI: 10.1088/1755-1315/1324/1/012090.
170. Al-Hachami A.M.A., Mabrouk H.B. The Impact of Good Governance on Integrated Reporting in Iraqi Banks. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*. 2024. Vol. 12, No. 2. P. 377. DOI: 10.21533/pen.v12i2.4090.
171. Siyuan Y., Jalila J. Corporate Governance Impact on Integrated Reporting Disclosure Quality: Evidence from Pre- and Post-COVID-19 on Chinese Listed Firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 9. P. Pages 2069-2096. DOI: 10.6007/IJARBS/v14-i9/22705.
172. Yao M., Qin Y. Application of Industry Finance Integration Mode Based on Big Data in Enterprise Decision-Making. *Financial Engineering and Risk Management*. 2023. Vol. 6, No. 7. DOI: 10.23977/ferm.2023.060711.
173. Onodi B.E., Ibiom O., Akujor J.C. Management Accounting Information System and the Financial Performance of Consumer Goods Firms in Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*. 2021. Vol. 6, No. 1. P. 112–120. DOI: 10.24018/ejbmr.2021.6.1.684.
174. Alshirah M.H., Lutfi A., Alshira'h A.F., Saad M., Ibrahim N.M.E.S., Mohammed F.M. Influences of the Environmental Factors on the Intention to Adopt Cloud Based Accounting Information System among SMEs in Jordan. *Accounting*. 2021. P. 645–654. DOI: 10.5267/j.ac.2020.12.013.
175. Prakash S.C.S., Sultana A., Mehta P., Kumar H.S., Defalla B.M.A., Divakaran P., Dean V.R.R. Harmony in Numbers: Unifying Management and Accounting For Financial Success. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024. Vol. 18, No. 9. P. e06532. DOI: 10.24857/rgsa.v18n9-053.
176. Correia T.D.S., Lucena W.G.L. Corporate Governance and Global Management Accounting Principles in Public Companies in Brazil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. 2021. P. 217–238. DOI: 10.14392/asaa.2021140107.
177. Burunova O., Gushko S., Kulishov V. The Paradigm of Strategic Management of Multinational Corporations on the Basis of the Balanced Scorecard. *Latgale National Economy Research*. 2015. Vol. 1, No. 7. P. 43. DOI: 10.17770/lner2015vol1.7.1179.
178. La Rocca M., La Rocca T., Gerace D. A Survey of the Relation between Capital Structure and Corporate Strategy. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 2008. Vol. 2, No. 2. P. 1–3. DOI: 10.14453/aabfj.v2i2.1.

179. Vongpatchim P., Rangsungnoen G., Chainirun P. Organizational Management to Achieve Sustainable Financial Stability: A Case Study of the Company in Thailand. *International Journal of Analysis and Applications*. 2025. Vol. 23. P. 128. DOI: 10.28924/2291-8639-23-2025-128.
180. Mwangi B.W., Koske N., Bonuke R. Board Characteristics and Quality of Integrated Reporting of Firms Listed Nairobi Securities Exchange. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 2024. P. 2. DOI: 10.21325/jotags.2024.1444.
181. Musa M.M., Bandera A.D. A Review on Integrating Financial and Management Accounting as Foundations of Financial Management. *American Journal of Economics and Business Innovation*. 2025. Vol. 4, No. 3. P. 225–234. DOI: 10.54536/r56e0z55.
182. Vakulchyk O., Brayko V. Prerequisites for Conducting Analytical Procedures of Audit of Financial Results of Companies with Corporate Governance. *Scientific opinion: Economics and Management*. 2024. 3(87). DOI: 10.32782/2521-666X/2024-87-7.
183. Zhuravka F., Kravchenko O., Ovcharova N., Oleksich Z., Miroshnychenko O. Impact of Integrated Reporting on Enterprise Value-Based Management: Evidence from Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18, No. 2. P. 154–165. DOI: 10.21511/ppm.18(2).2020.14.
184. Wei Z. Equity Concentration and Investment Efficiency. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 11, No. 2. P. 163–170. DOI: 10.54097/fbem.v11i2.12580.
185. Carmona S., Filatotchev I., Fisch J.H., Livne G. Integrating contemporary accounting and international business research: progress so far and opportunities for the future. *Accounting and Business Research*. 2024. Vol. 54, No. 4. P. 369–391. DOI: 10.1080/00014788.2023.2271295.
186. Mitsi D. The Role of Accounting Information in Economic Governance. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*. 2025. P. 68–81. DOI: 10.51386/25815946/ijsms-v8i4p105.
187. Suttipun M. The Effect of Integrated Reporting on Corporate Financial Performance: Evidence from Thailand. *Corporate Ownership and Control*. 2017. Vol. 15, No. 1. P. 133–142. DOI: 10.22495/cocv15i1art13.
188. Financial Results - Annual Results. *Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ.»* URL: <https://astartaholding.com/financial-results-annual-results/>.
189. Фінансова звітність | UKRSIBBANK [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/> (дата звернення: 27.04.2026).
190. Регулярна інформація – ХПЗ. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/category/public-information/general-meeting/>.

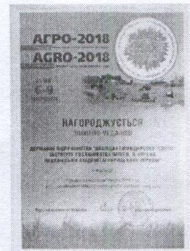
ДОДАТКИ



«ЕЛІТНЕ»

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО ДОСЛІДНЕ ГОСПОДАРСТВО

ІНСТИТУТ РОСЛИННИЦТВА ІМЕНІ В. Я. ЮР'ЄВА
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ



№ 18-1 від 23.01.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
аспіранта Державного біотехнологічного університету
Анічкіна Володимира Олександровича

Результати наукового дослідження аспіранта кафедри фінансів, банківської справи та страхування Державного біотехнологічного університету Анічкіна Володимира Олександровича з питань, пов'язаних із забезпеченням інтеграції фінансової звітності з процедурами прийняття управлінських рішень спрямовані на удосконалення системи управління підприємством, зменшення негативної дії фактору невизначеності та формуванню в такий спосіб умов для ефективної роботи в умовах мінливого ринкового середовища.

Важливе практичне значення має висновок про фактичний пріоритет фінансово-статистичного функціоналу фінансової звітності та необхідність її трансформації до орієнтованого на потреби управління підходу. Таку трансформацію запропоновано реалізувати через розробку та впровадження інноваційних рішень на основі сучасних цифрових технологій та інформаційних систем. Зокрема, таких, як ERP системи, XBRL формати звітності, елементи аналітичних BI (business intelligence) інструментів.

Заслуговує на увагу рекомендація щодо забезпечення оперативного доступу до актуальних фінансових даних, забезпечення комплексного моніторингу, оперативного аналізу та прогнозування через імплементацію інструментів бізнес-аналітики (BI) та інтерактивних дашбордів. Інформаційну основу даних інструментів складають деталізовані та агреговані в потрібних розрізах фінансові показники. При цьому персонал залучається до заходів, спрямованих на формування та розвиток професійних та цифрових компетенцій.

В цілому слід зазначити, що розглянуті висновки та пропозиції мають практичну цінність, а окремі з них використовуються в роботі ДПДГ «Елітне» ІР НААН України.

Довідку видано за місцем вимоги

Директор



Віталій ОРЛОВ

Україна, Харківська область, Харківський район, с. Елітне, вул. Насіннева 19, 62408
Наш сайт - www.elite.com.ua, Електронна пошта elite.dpdg@gmail.com

Тел.: (057) 747-74-17, 747-73-81, 747-73-71 (факс)

Поточний рахунок 26007052217250 в ПАТ «КБ «ПРИВАТБАНК» м. Харків, МФО 351533
код ЄДРПОУ 05460373, ПІН 054603720235

**Федерація аудиторів,
бухгалтерів і фінансистів
АПК України
(ФАБФ)**

Україна, 03127, м. Київ,
вул. Героїв Оборони, 10
Тел. +38 (044) 259 01 24
e-mail: fabf.org@gmail.com



**Federation of Auditors,
Accountants and Financiers of AIC
of Ukraine
(FAAF)**

Heroiv Oborony, 10
Kyiv, 03127, Ukraine
Tel. +38 (044) 259 01 24
e-mail: fabf.org@gmail.com

Вих. № 10/01 від 29.01.2026 р.

**ДОВІДКА
щодо впровадження результатів наукових досліджень
аспіранта кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Державного біотехнологічного університету
АНІЧКІНА ВОЛОДИМИРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

Громадська організація «Федерація аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України» підтверджує практичне значення та методичну цінність рекомендацій та пропозицій наданих до впровадження аспірантом кафедри фінансів, банківської справи та страхування Державного біотехнологічного університету Анічкіним Володимиром Олександровичем, які були отримані ним у процесі виконання дисертаційного дослідження.

Зокрема, заслуговує на увагу висновок про те, що для різних галузей характерні спільні проблеми, пов'язані з надмірною узагальненістю інформації та недостатнім рівнем адаптації звітності до галузевої специфіки. Водночас галузеві особливості потребують рішень, що враховують специфіку конкретної сфери діяльності. На прикладі аграрного сектору це може проявлятися у потребі деталізації вартості біологічних активів за видами культур, регіонами, підрозділами тощо. Запропоновано здійснювати таку адаптацію шляхом застосування сучасних аналітичних інструментів і технологій.

Викликають інтерес результати дослідження щодо використання класичних моделей фінансового аналізу (DuPont, EVA, DCF) та доповнення їх такими методиками, як стрес-тестування, сценарне моделювання й експертні методи. Також підтримується рекомендація щодо необхідності формування та розвитку професійних і цифрових компетентностей на засадах безперервного навчання.

Результати дисертаційного дослідження, а також розроблені рекомендації та пропозиції Анічкіна Володимира Олександровича взято до уваги й рекомендовано до використання у практичній діяльності Громадської організації «Федерація аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України».

Виконавчий директор



Юлія НЕЖИД

ПОГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного
університету


Валерій МИХАЙЛОВ
«23» 12 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з науково-педагогічної роботи
Державного біотехнологічного
університету




Максим СЕРІК
20 12 2025 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес закладів вищої освіти

Замовник Державний біотехнологічний університет
(найменування організації)
в.о. ректора ДБТУ Кудряшов А.І.
(П.І.Б. керівника організації)

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи аспіранта
Анічкіна Володимира Олександровича на тему: «Інтеграція фінансової звітності в
ланцюжки управлінських рішень»

(найменування теми)

виконаної на кафедрі фінансів, банківської справи та страхування
(найменування кафедри)

виконуваної з жовтня 2022 р. по грудень 2025 р.
(терміни виконання)

впроваджені в освітній процес кафедри фінансів, банківської справи та страхування
(найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження)

1. Вид впроваджених результатів теоретико-методичні рекомендації щодо впровадження
інноваційних підходів до аналітичної роботи на фінансовому напрямку. Зокрема,
спрямованих на ідентифікацію та усунення інформаційних розривів між показниками
фінансової звітності з метою забезпечення її актуальності та підвищення цінності для
обґрунтування ефективних управлінських рішень.

(технологія, обладнання, методики, тощо)

2. Форма впровадження удосконалено науково-методичне забезпечення освітнього процесу:
оновлено зміст лекцій, завдання для практичних занять, самостійної та індивідуальної
роботи здобувачів освіти

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт полягає у подальшому розвитку комплексу
питань, спрямованих на удосконалення фінансової роботи, зокрема через нівелювання
негативних ефектів, пов'язаних із формуванням інформаційних розривів, а також за
допомогою інших заходів: розвитком сучасних цифрових технологій та інформаційних
систем, формуванням інтегрованої звітності тощо.

(піонерське, принципово нове, якісно нове, модифікації, модернізація старих розробок)

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР «Фінансовий менеджмент» (протокол засідання кафедри № 7 від 09.12.2025 р.); «Фінансовий менеджмент в банку» (протокол засідання кафедри № 7 від 09.12.2025 р.).

5. Соціальний і науково-економічний ефект Впровадження результатів НДР в освітній процес сприятиме актуалізації теоретичних знань й вдосконаленню практичних навичок здобувачів вищої освіти, підвищує рівень професійної компетентності випускників

Зав. кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

к.е.н., доц.



(підпис)

Ставерська Т.О.
(ініціали, прізвище)