МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В. П. ГРИНЬ

І. В. ПУШКАРЬ

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра

спеціальності D1 «Облік і оподаткування»

освітньо-професійної програми «Облік, оподаткування та аудит»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від 2026 р.

Запоріжжя
2026

УДК 657:658(075.8)
Г 85

Гринь В. П., Пушкарь І. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності D1 «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік, оподаткування та аудит» Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2026. 210 с.

У навчальному посібнику системно розкрито теоретичні, методичні та прикладні засади формування і використання бухгалтерської інформації в управлінні підприємством. Матеріал структуровано відповідно до змісту освітнього компонента «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством» та спрямовано на формування у здобувачів освіти здатності визначати інформаційні потреби користувачів, оцінювати якість облікових даних, застосовувати професійне судження і використовувати бухгалтерську інформацію для обґрунтування управлінських рішень.

Послідовно розглянуто облікову інформацію в системі управління, методологічні основи бухгалтерського обліку, цифрові технології та креативність обліку, інформаційне забезпечення управління вартістю і капіталом, витратами, доходами та фінансовими результатами, використання бухгалтерської звітності у прийнятті управлінських рішень, а також облікове забезпечення сталого розвитку і соціальної відповідальності бізнесу. Теоретичний матеріал доповнюється алгоритмами, прикладами, питаннями для самоконтролю, розрахунковими і ситуаційними завданнями.

Посібник призначений для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Облік, оподаткування та аудит». Видання також стане у пригоді бухгалтерам та іншим фахівцям, які використовують бухгалтерську інформацію у процесі управління підприємством.

Рецензент
А. В. Селіщева, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Відповідальний за випуск
Н. М. Проскуріна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування, завідувачка кафедри обліку та оподаткування

ЗМІСТ

ОСНОВНІ УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ....6
ВСТУП....7
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ НА СТАДІЯХ ОБЛІКОВОГО ПРОЦЕСУ, ЇЇ ЯКІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ....11
1.1. Бухгалтерський облік як інформаційна система та функція управління підприємством....12
1.2. Сутність і класифікація облікової інформації....14
1.3. Стадії формування облікової інформації та інформаційні потоки підприємства....16
1.4. Користувачі облікової інформації та їх інформаційні потреби....18
1.5. Якісні характеристики облікової інформації....20
1.6. Оцінювання якості облікової інформації та інформаційні ризики....21
1.7. Професійне судження бухгалтера під час формування облікової інформації....23
1.8. Використання облікової інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень....25
Питання для самоконтролю....27
Практичні завдання....29
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, ЙОГО ПРЕДМЕТНА СУТНІСТЬ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ....31
2.1. Предмет, об’єкти та метод бухгалтерського обліку в контексті потреб управління....32
2.2. Фінансовий та управлінський облік у єдиному інформаційному середовищі підприємства....35
2.3. Аналітичний облік як інструмент деталізації інформації для менеджменту....37
2.4. Облікова політика, облікові оцінки та їх вплив на управлінську інформацію....39
2.5. Центри відповідальності, сегменти та об’єкти формування управлінської інформації....41
2.6. Організація бухгалтерської служби та розподіл функцій і відповідальності....43
2.7. Внутрішні регламенти, стандарти та документообіг облікового процесу...45
2.8. Внутрішній контроль та забезпечення якості бухгалтерської інформації...47
Питання для самоконтролю....49
Практичні завдання....51
Кейс 2.1. Перебудова обліково-інформаційної системи підприємства, що зростає....53
ТЕМА 3. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА КРЕАТИВНІСТЬ ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ КОРИСТУВАЧІВ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ……55

3.1. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та архітектура облікової інформаційної системи 57
3.2. ERP-системи, хмарні технології та електронний документообіг 59
3.3. Автоматизація і роботизація облікових процедур 61
3.4. Business Intelligence, великі дані та візуалізація облікової інформації 64
3.5. Генеративний штучний інтелект у професійній діяльності бухгалтера 66
3.6. Кібербезпека, управління доступом та безперервність облікового процесу 68
3.7. Креативний облік, допустимі альтернативи та професійне судження 70
3.8. Етичні межі, контроль якості та відповідальність за цифрову облікову інформацію 72
Питання для самоконтролю 75
Практичні завдання 77
Кейс 3.1. Цифрова трансформація бухгалтерської функції та впровадження ШІ 79
ТЕМА 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ І КАПІТАЛОМ 82
4.1. Вартість підприємства та інформаційне забезпечення управління нею 83
4.2. Балансова, справедлива, ринкова та інші види вартості 85
4.3. Основні підходи і методи оцінювання вартості підприємства 87
4.4. Вартісно-орієнтоване управління та фактори створення вартості 89
4.5. Власний капітал у системі бухгалтерського обліку та управління 91
4.6. Залучений капітал і управління структурою джерел фінансування 93
4.7. Вартість капіталу, фінансування та дивідендна політика 95
4.8. Використання бухгалтерської інформації власниками для управління вартістю бізнесу 97
Питання для самоконтролю 99
Практичні завдання 101
Кейс 4.1. Управління вартістю, структурою капіталу та рішення власників ... 102
ТЕМА 5. ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ І МЕТОДИКА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ЗАТРАТАМИ, ДОХОДАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА 105
5.1. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління 106
5.2. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості 108
5.3. Поведінка витрат та релевантна інформація для управлінських рішень ... 111
5.4. Маржинальний підхід і взаємозв’язок «витрати – обсяг діяльності – прибуток» 113
5.5. Центри відповідальності, бюджетування та контроль відхилень 115
5.6. Формування облікової інформації про доходи і фінансові результати 117
5.7. Ціноутворення та облікове забезпечення управління прибутковістю 119
5.8. Облікова інформація для альтернативних управлінських рішень 121
Питання для самоконтролю 124
Практичні завдання 127
Кейс 5.1. Управління прибутковістю мультипродуктового виробничого підприємства 128

ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 132
6.1. Звітність як інформаційний продукт бухгалтерського обліку та потреби її користувачів 133
6.2. Баланс у системі інформаційного забезпечення управління 135
6.3. Звіт про фінансові результати та управління прибутковістю 137
6.4. Звіт про рух грошових коштів, власний капітал і примітки як джерела управлінської інформації 139
6.5. Управлінська бухгалтерська звітність: призначення, принципи та види 141
6.6. Звітність центрів відповідальності, сегментна звітність і ключові показники діяльності 143
6.7. Трансформація та консолідація бухгалтерської інформації для потреб управління 145
6.8. Інтерпретація, візуалізація звітної інформації та підготовка рекомендацій менеджменту 147
Питання для самоконтролю 149
Практичні завдання 151
Кейс 6.1. Побудова системи звітності для управління групою підприємств 153
ТЕМА 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ І СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ 155
7.1. Сталий розвиток та нові інформаційні потреби управління підприємством 157
7.2. Екологічний облік: сутність, об’єкти та організація 158
7.3. Екологічні витрати, активи та зобов’язання в інформаційній системі підприємства 160
7.4. Екологічна звітність та використання її показників в управлінні 161
7.5. Соціальна відповідальність бізнесу та облікове забезпечення соціальних програм 163
7.6. Трудові ресурси і людський капітал як об’єкти інформаційного забезпечення управління 164
7.7. ESG-інформація, звітність зі сталого розвитку та інтегрована звітність 166
7.8. Використання фінансової та нефінансової інформації для прийняття управлінських рішень 167
Питання для самоконтролю 169
Практичні завдання 171
Кейс 7.1. Побудова обліково-інформаційної системи сталого розвитку виробничого підприємства 172
ПІДСУМКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ 176
ПІДСУМКОВІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ 179
ГЛОСАРІЙ 188
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 204
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ПРОФЕСІЙНІ ДЖЕРЕЛА 208

ОСНОВНІ УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ

BI	Business Intelligence – технології та інструменти бізнес-аналітики
ERP	Enterprise Resource Planning – система планування ресурсів підприємства
ESG	Environmental, Social and Governance – екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності
KPI	Key Performance Indicators – ключові показники ефективності
RPA	Robotic Process Automation – роботизована автоматизація процесів
МСБО	Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку
МСФЗ	Міжнародні стандарти фінансової звітності
НП(С)БО	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку
ШІ	Штучний інтелект

ВСТУП

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від якості інформації, на підставі якої приймаються рішення. Керівництво постійно потребує відомостей про наявні ресурси, джерела їх формування, витрати, доходи, фінансові результати, грошові потоки, структуру капіталу, прибутковість окремих продуктів і напрямів діяльності, виконання бюджетів та відхилення від запланованих показників. Значна частина цієї інформації формується саме в системі бухгалтерського обліку.

Водночас дані бухгалтерського обліку не автоматично набувають управлінської цінності. Для їх ефективного використання необхідно забезпечити належну аналітичність, своєчасність, достовірність, повноту, зіставність та відповідність конкретному управлінському запиту. Один і той самий господарський факт може мати різне інформаційне значення для власника підприємства, директора, керівника структурного підрозділу, фінансового менеджера або іншого користувача. Саме тому бухгалтерський облік в управлінні підприємством доцільно розглядати як систему формування, трансформації, інтерпретації та представлення інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень.

Предметом вивчення курсу є теоретичні, методичні та практичні засади формування, інтерпретації та використання бухгалтерської інформації в системі управління підприємством. Об’єктом розгляду є інформаційні процеси бухгалтерського обліку та їх взаємозв’язок із підготовкою, прийняттям, реалізацією і контролем управлінських рішень.

Розроблений авторами навчальний посібник спрямований на формування системного розуміння ролі бухгалтерського обліку в інформаційному забезпеченні управління підприємством та здатності використовувати облікову інформацію для обґрунтування професійних і управлінських рішень.

Для досягнення цієї мети робота з виданням передбачає такі основні завдання:

– з’ясувати місце бухгалтерської інформації в системі управління підприємством та простежити логіку її формування на різних стадіях облікового процесу;

– набути розуміння критеріїв якості облікової інформації та здатність оцінювати її придатність для конкретного управлінського рішення;

– усвідомити взаємозв’язок фінансового й управлінського обліку в єдиному інформаційному середовищі підприємства;

– розкрити значення облікової політики, аналітичної деталізації, центрів відповідальності та внутрішніх регламентів для формування управлінсько корисної інформації;

– набути здатності використовувати цифрові технології в обліковому процесі та критично оцінювати результати автоматизованої обробки даних;

– навчитися використовувати бухгалтерську інформацію в управлінні вартістю і капіталом, витратами, доходами та фінансовими результатами;

– набути вміння інтерпретувати фінансову й управлінську звітність та перетворювати її показники на висновки і рекомендації для менеджменту;

– усвідомити роль фінансової та нефінансової інформації в забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Зміст дисципліни інтегрує методологію бухгалтерського обліку, управлінські рішення, фінансову та управлінську звітність, оцінювання вартості, інформаційні технології, контроль і нефінансову інформацію. Такий міждисциплінарний характер дозволяє розглядати бухгалтерський облік не ізольовано, а як складову загальної системи управління підприємством.

Управлінська цінність бухгалтерської інформації визначається не самим фактом її формування, а здатністю відповідати конкретним інформаційним потребам користувачів. Для керівництва підприємства важливо отримати не лише достовірні дані про минулі господарські операції, а й інформацію, придатну для оцінювання альтернатив, прогнозування наслідків рішень, виявлення ризиків та контролю досягнення встановлених цілей. Саме тому сучасний бухгалтер має розуміти не тільки правила визнання, оцінки та відображення об’єктів обліку, а й те, яким чином сформована ним інформація використовується у процесі управління підприємством.

У результаті вивчення курсу здобувач освіти має *набути таких компетентностей:* уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми; здатність проведення досліджень на відповідному рівні; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт; здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу; здатність організовувати обліковий процес та регламентувати діяльність його виконавців у відповідності з вимогами менеджменту підприємства; здатність формувати фінансову звітність за міжнародними стандартами, коректно інтерпретувати, оприлюднювати й використовувати відповідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень; здатність застосовувати методи і методики аналітичного забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та/або асиметричності інформації; затність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства; здатність виконувати адміністративно-управлінські функції у сфері діяльності суб’єктів господарювання, органів державного сектору; здатність здійснювати діяльність із консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування; здатність проводити наукові дослідження з метою вирішення актуальних завдань теорії, методики, організації та практики обліку, аудиту, аналізу, контролю та оподатку-

вання; затність вести облік і складати звітність з урахуванням видів діяльності та регіональної специфіки; *досягти таких програмних результатів:* уміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління; знати теорію, методику і практику формування облікової інформації за стадіями облікового процесу і контролю для сучасних і потенційних потреб управління суб'єктами господарювання з урахуванням професійного судження; організовувати, розвивати, моделювати системи обліку і координувати діяльність облікового персоналу з урахуванням потреб менеджменту суб'єктів господарювання; володіти інноваційними технологіями, обґрунтовувати вибір та пояснювати застосовування нової методики підготовки і надання облікової інформації для потреб управління суб'єктом господарювання; визначати інформаційні потреби користувачів облікової інформації в управлінні підприємством, надавати консультації управлінському персоналу суб'єкта господарювання щодо облікової інформації; формувати фінансову звітність за національними та міжнародними стандартами для суб'єктів господарювання на корпоративному рівні, оприлюднювати й використовувати відповідну інформацію для прийняття управлінських рішень; збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень; обґрунтовувати вибір і порядок застосування управлінських інформаційних технологій для обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в системі прийняття управлінських рішень із метою їх оптимізації; застосовувати наукові методи досліджень у сфері обліку, аудиту, аналізу, контролю та оподаткування та імплементувати їх у професійну діяльність та господарську практику; готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування; вміти проєктувати, планувати і проводити пошукові і розвідувальні роботи, здійснювати їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення; враховувати регіональні особливості при веденні обліку та складанні звітності на підприємствах різних видів діяльності.

Навчальний посібник «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством» підготовлено відповідно до змісту силабуса освітнього компонента. Курс спрямований на формування знань і професійних умінь щодо підготовки та надання облікової інформації як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях управління підприємством. Дисципліна орієнтує здобувача на організацію обліково-контрольних та аналітичних процесів, створення системи обліково-інформаційного забезпечення управління, регламентацію облікової роботи й поєднання теоретичних знань із виконанням конкретних практичних завдань.

У посібнику бухгалтерський облік розглядається як елемент системи управління підприємством. Відтак навчальний матеріал побудовано не навколо механічного відтворення бухгалтерських процедур, а навколо інформаційного ланцюга: господарський факт – облікові дані – бухгалтерська інформація – інтерпретація – управлінське рішення – контроль результату. Такий підхід дозволяє показати взаємозв'язок між методологією бухгалтерського обліку та

практичними інформаційними потребами керівництва, власників та інших користувачів.

Структура навчального посібника охоплює сім взаємопов'язаних змістових модулів. Вони присвячені обліковій інформації в системі управління; методологічним основам бухгалтерського обліку; цифровим технологіям і креативності в обліку; управлінню вартістю і капіталом; управлінню витратами, доходами та фінансовими результатами; використанню бухгалтерської звітності для прийняття управлінських рішень; інформаційному забезпеченню сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Така побудова забезпечує послідовний перехід від розуміння природи облікової інформації до її застосування у складних управлінських ситуаціях.

Особливу увагу в посібнику приділено професійному судженню бухгалтера. У практиці управління рішення часто приймаються в умовах неповної інформації, невизначеності, альтернативності облікових підходів або необхідності оцінювання майбутніх наслідків. Тому завдання бухгалтера полягає не лише у правильному застосуванні нормативних вимог, а й у здатності визначити інформаційні потреби користувача, обрати належний рівень аналітичної деталізації, оцінити якість даних та аргументовано пояснити їх управлінське значення.

Окремий аспект у посібнику становить цифрова трансформація бухгалтерського обліку. Інформаційні системи, автоматизовані процедури, технології бізнес-аналітики, роботизація та генеративний штучний інтелект змінюють характер професійної діяльності бухгалтера. Водночас автоматизація не усуває необхідності професійного судження, методологічного контролю та відповідальності за результат. У цьому контексті особливої ваги набуває здатність бухгалтера критично оцінювати результат автоматизованої обробки даних і розуміти межі використання цифрових інструментів.

Практична спрямованість видання реалізується через приклади, алгоритми, питання для самоконтролю, розрахункові та ситуаційні завдання. Завдання побудовано так, щоб здобувач переходив від ідентифікації інформаційної проблеми та оцінювання вихідних даних до вибору методичного підходу, інтерпретації результату та формування рекомендації для управління. Частина кейсів моделює ситуації, у яких немає єдиної механічної відповіді й необхідно застосувати професійне судження.

ТЕМА 1
СУТНІСТЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ НА СТАДІЯХ ОБЛІКОВОГО ПРОЦЕСУ, ЇЇ ЯКІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нормативно-методичний орієнтир. Під час опрацювання теми необхідно розрізняти вимоги національного регулювання фінансової звітності та концептуальні характеристики інформації, закладені у міжнародній системі фінансової звітності. Для управлінських потреб ці вимоги не застосовуються механічно: бухгалтер має оцінювати, яка інформація є достатньою, своєчасною та релевантною саме для конкретного рішення.

Мета вивчення теми: набути системного розуміння бухгалтерського обліку як інформаційної основи управління підприємством; розглянути зміст, види, стадії формування та якісні характеристики облікової інформації; навчитися визначати інформаційні потреби різних користувачів, оцінювати придатність даних для конкретного управлінського рішення, виявляти інформаційні ризики та застосовувати професійне судження під час підготовки бухгалтерської інформації для менеджменту.

Очікувані результати навчання:

– пояснювати місце бухгалтерського обліку в інформаційній системі управління підприємством;

– розрізняти облікові дані, бухгалтерську інформацію та управлінсько значущі висновки;

– характеризувати стадії облікового процесу і визначати контрольні точки переходу інформації між ними;

– класифікувати облікову інформацію за призначенням, періодом, рівнем агрегування, користувачами та іншими ознаками;

– визначати інформаційні потреби власників, керівників різних рівнів, кредиторів та інших користувачів;

– оцінювати якість інформації за критеріями релевантності, достовірності, своєчасності, повноти, зіставності та зрозумілості;

– ідентифікувати інформаційні ризики та обґрунтовувати процедури їх зниження;

– формувати професійний висновок бухгалтера щодо достатності та придатності облікової інформації для прийняття управлінського рішення.

План

1.1. Бухгалтерський облік як інформаційна система та функція управління підприємством.

1.2. Сутність і класифікація облікової інформації.

1.3. Стадії формування облікової інформації та інформаційні потоки підприємства.

1.4. Користувачі облікової інформації та їх інформаційні потреби.

1.5. Якісні характеристики облікової інформації.

1.6. Оцінювання якості облікової інформації та інформаційні ризики.

1.7. Професійне судження бухгалтера під час формування облікової інформації.

1.8. Використання облікової інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень.

Основні терміни та поняття: бухгалтерський облік; інформаційна система; облікові дані; бухгалтерська інформація; обліково-аналітична інформація; інформаційний потік; первинне спостереження; документування; систематизація; узагальнення; користувачі інформації; інформаційна потреба; релевантність; правдиве подання; достовірність; повнота; нейтральність; своєчасність; зіставність; зрозумілість; перевірюваність; суттєвість; інформаційний ризик; професійне судження; управлінське рішення.

1.1. Бухгалтерський облік як інформаційна система та функція управління підприємством

Управління підприємством неможливе без систематичного одержання інформації про ресурси, зобов'язання, доходи, витрати, грошові потоки, результати діяльності та фактори, що їх формують. Значну частину такої інформації створює бухгалтерський облік. Його управлінська роль полягає не тільки у документуванні вже здійснених господарських операцій, а у перетворенні розрізнених фактів господарського життя на впорядковану систему показників, придатних для контролю, аналізу, прогнозування та обґрунтування рішень.

Як інформаційна система бухгалтерський облік охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів: об'єкти спостереження; правила їх визнання та оцінки; первинні документи; рахунки і регістри; процедури накопичення та узагальнення даних; форми внутрішньої і зовнішньої звітності; програмні засоби; контрольні процедури; осіб, відповідальних за створення, перевірку та використання інформації. Ці елементи функціонують не ізольовано. Якість управлінського рішення залежить від того, наскільки узгоджено вони утворюють єдиний інформаційний маршрут від первинного факту до висновку керівника.

У бухгалтерському обліку одночасно реалізуються кілька інформаційних функцій. Реєстраційна функція забезпечує фіксацію господарських фактів. Вимірювальна перетворює факти на кількісні та вартісні характеристики. Класифікаційна групує дані за економічно значущими ознаками. Контрольна дає змогу перевірити правомірність, повноту та узгодженість відображення операцій. Комунікаційна забезпечує передачу інформації користувачам. Аналітична створює основу для порівняння, оцінювання відхилень, виявлення тенденцій і причин. Для управління важливим є саме спільний результат усіх цих функцій.

Бухгалтерський облік пов’язує операційний рівень підприємства з рівнем управління. Виробничий підрозділ здійснює операцію; первинний документ або електронне повідомлення фіксує її параметри; облікова система відносить дані до відповідних об’єктів, рахунків, центрів відповідальності та періодів; після перевірки інформація агрегується у показники, які можуть бути використані керівником. Якщо на будь-якому етапі втрачається важлива аналітична ознака, управлінська цінність інформації знижується, навіть якщо бухгалтерські записи формально правильні.

Наприклад, списання матеріалів лише за синтетичним рахунком дає змогу визначити загальну суму витрат, але не відповідає на питання, який підрозділ, продукт, замовлення або центр відповідальності спричинив ці витрати. Для фінансової звітності такого рівня деталізації іноді може бути достатньо, однак для управління він є недостатнім. Саме тому управлінська орієнтація бухгалтерського обліку потребує продуманого аналітичного розрізу.

Бухгалтерський облік є також функцією управління, оскільки забезпечує зворотний зв’язок. Менеджмент встановлює цілі, бюджети, норми та ліміти; господарська діяльність формує фактичні результати; облік фіксує ці результати; порівняння факту з планом дозволяє визначити відхилення; на підставі пояснення причин відхилень керівник коригує дії. Таким чином, облік входить до замкненого циклу управління: планування – виконання – облік – контроль – аналіз – коригувальне рішення.

Таблиця 1.1 – Місце бухгалтерського обліку в управлінському циклі

Етап управління	Інформаційна роль бухгалтерського обліку	Типовий результат
Планування	Надання історичних даних, структури витрат, ресурсних обмежень, базових показників	Бюджет, план, норматив, прогноз
Виконання	Фіксація фактичних операцій і використання ресурсів	Первинні дані, бухгалтерські записи
Контроль	Порівняння фактичних показників із плановими, нормативними або лімітними	Відхилення, контрольні сигнали
Аналіз	Групування причин відхилень, оцінка тенденцій і взаємозв’язків	Аналітичний висновок
Коригування	Інформаційне обґрунтування варіантів дій	Управлінське рішення і нові параметри контролю

Джерело: систематизовано автором.

Важливо розмежовувати бухгалтерський облік як інформаційну систему та бухгалтерію як організаційний підрозділ. Інформація для управління формується не лише працівниками бухгалтерії. Її якість залежить від працівників, які створюють первинні дані, матеріально відповідальних осіб, керівників підрозділів, ІТ-служби, економістів, фінансистів та інших учасників

процесу. Бухгалтерська служба координує правила визнання, перевірки, систематизації й узагальнення інформації, але не може компенсувати відсутність або низьку якість первинних фактів.

Важливо. Формально правильний бухгалтерський запис ще не гарантує корисності інформації для управління. Для менеджменту значення мають не лише сума та кореспонденція рахунків, а й аналітичні ознаки, момент отримання інформації, можливість її порівняння та зв’язок із конкретним рішенням.

1.2. Сутність і класифікація облікової інформації

Поняття «облікові дані» та «облікова інформація» доцільно розмежовувати. Дані є зафіксованими характеристиками окремих фактів: кількістю, сумою, датою, контрагентом, номенклатурою, підрозділом, реквізитом документа. Інформація виникає тоді, коли дані пройшли відбір, перевірку, класифікацію, агрегування та інтерпретацію відповідно до певної мети. Одна й та сама сукупність даних може породжувати різну інформацію залежно від запиту користувача.

Наприклад, масив операцій з реалізації може бути узагальнений за видами продукції, клієнтами, регіонами, каналами збуту, менеджерами, договорами, маржинальністю або строками оплати. Для фінансової звітності ключовим результатом буде сума доходу та пов’язаних показників за звітний період. Для комерційного директора важливішими можуть бути прибутковість клієнтів, концентрація продажів, середній чек або частка простроченої дебіторської заборгованості. Отже, управлінська цінність залежить від способу трансформації даних у потрібний інформаційний зріз.

Облікова інформація є частиною ширшого інформаційного середовища підприємства. Вона взаємодіє з технологічними, маркетинговими, кадровими, логістичними, правовими та іншими даними. У сучасній системі управління межі між такими інформаційними масивами стають дедалі менш жорсткими. Наприклад, оцінка собівартості продукту може потребувати не лише бухгалтерських сум, а й фізичних показників використання ресурсів, технологічних норм, машинного часу, кількості замовлень чи логістичних операцій.

Для системного використання облікової інформації необхідна її класифікація. Класифікаційна ознака обирається не заради формального поділу, а для розуміння того, який тип інформації потрібен у конкретній управлінській ситуації.

Розподіл на зовнішню та внутрішню інформацію має принципове значення. Зовнішня бухгалтерська інформація формується відповідно до встановлених вимог і орієнтована на широке коло користувачів. Внутрішня інформація створюється відповідно до потреб конкретного підприємства і може мати будь-який доцільний рівень деталізації, періодичності та форми. Її

цінність оцінюється насамперед здатністю поліпшити рішення, а не відповідністю уніфікованій формі.

Таблиця 1.2 – Основні класифікаційні ознаки облікової інформації

Ознака	Види інформації	Управлінське значення
За користувачем	зовнішня; внутрішня	визначає форму, деталізацію, строки та правила доступу
За часовою орієнтацією	ретроспективна; поточна; прогнозна	дозволяє оцінювати минуле, контролювати теперішнє та моделювати майбутнє
За рівнем агрегування	первинна; деталізована; узагальнена	забезпечує перехід від операції до показника
За періодичністю	оперативна; періодична; разова	визначає швидкість реагування менеджменту
За регламентацією	регламентована; нерегламентована	відокремлює обов'язкові звіти від інформації, сформованої за внутрішнім запитом
За характером вимірника	вартісна; натуральна; трудова; якісна	дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові характеристики
За ступенем визначеності	фактична; розрахункова; оціночна; прогнозна	показує рівень невизначеності та потребу у професійному судженні
За управлінським рівнем	оперативна; тактична; стратегічна	узгоджує інформацію з горизонтом та масштабом рішення

Джерело: систематизовано автором.

За часовою орієнтацією ретроспективна інформація характеризує вже здійснені операції та результати. Поточна відображає стан процесів на момент контролю. Прогнозна містить очікувані значення та сценарії. Для якісного управління ці види не протиставляються, а поєднуються: фактичні дані слугують базою для оцінки тенденцій, прогноз формує очікування, а подальший облік показує, наскільки очікування реалізувалися.

За ступенем агрегування інформація проходить шлях від первинної до узагальненої. Надмірна деталізація створює інформаційний шум, а надмірне узагальнення приховує причини проблем. Тому важливим завданням бухгалтера є вибір такого рівня агрегування, за якого користувач бачить економічну суть явища і водночас може перейти до деталізації, якщо виникає відхилення або ризик.

Особливе значення для управління має розподіл на релевантну та нерелевантну інформацію щодо конкретного рішення. Інформація може бути достовірною і правильно сформованою, але не впливати на вибір альтернативи. Наприклад, уже понесені безповоротні витрати є важливими для оцінки минулих результатів, але в багатьох рішеннях щодо майбутніх дій не повинні визначати вибір. Управлінська орієнтація вимагає від бухгалтера розуміти не

тільки «скільки було витрачено», а й «які майбутні грошові потоки або ресурси зміняться залежно від рішення».

Професійний акцент. Класифікація облікової інформації має прикладний характер. Перед підготовкою будь-якого внутрішнього звіту доцільно спочатку визначити: хто користувач; яке рішення він приймає; який часовий горизонт; який рівень деталізації; які показники дійсно можуть змінити вибір.

1.3. Стадії формування облікової інформації та інформаційні потоки підприємства

Облікова інформація не виникає одномоментно. Вона формується послідовно, проходячи низку стадій, кожна з яких змінює форму, рівень перевірки та аналітичність даних. Традиційно в обліковому процесі виділяють первинне спостереження і документування, поточне групування та систематизацію, підсумкове узагальнення і звітне представлення. Для управлінського підходу доцільно доповнити цей ланцюг етапами верифікації, аналітичної трансформації та інтерпретації.

На стадії первинного спостереження господарський факт ідентифікується за ключовими параметрами: що відбулося, коли, з яким об’єктом, у якій кількості, за участю яких осіб, на якій підставі, у якому підрозділі або центрі відповідальності. Якщо суттєва аналітична ознака не зафіксована в момент виникнення операції, її відновлення пізніше може бути дорогим, неточним або взагалі неможливим. Тому якість управлінської інформації значною мірою визначається ще до моменту бухгалтерського проведення.

Документування надає інформації доказовості та структурованості. У цифровому середовищі первинний документ може бути електронним, а частина його реквізитів – формуватися автоматично. Проте автоматизація не змінює економічної вимоги: система повинна забезпечити ідентифікацію змісту операції, відповідальних осіб, часу її здійснення та інших суттєвих параметрів. Наявність технічного запису в інформаційній системі не є достатньою, якщо з нього неможливо зрозуміти економічну суть або відтворити доказовий маршрут.

Поточна обробка охоплює перевірку, кодування, оцінку, класифікацію, віднесення до рахунків, субрахунків, аналітичних довідників, центрів відповідальності, проєктів, замовлень та інших вимірів. Саме на цій стадії формується багатовимірність бухгалтерської інформації. Сучасна облікова система фактично працює не лише з проводкою «дебет – кредит», а з набором аналітичних атрибутів, які дозволяють надалі будувати різні звіти без повторного введення даних.

Узагальнення перетворює масив окремих записів на показники. Для зовнішньої звітності вони агрегуються відповідно до її структури. Для внутрішнього управління можливі інші способи: за центрами відповідальності,

продуктами, клієнтами, каналами, проєктами, регіонами, видами витрат, драйверами діяльності. Один і той самий первинний масив може бути базою для багатьох управлінських зрізів, якщо аналітична модель була правильно спроєктована.

Наступна стадія – аналітична трансформація. Вона включає порівняння факту з планом, розрахунок відхилень, коефіцієнтів, питомих показників, маржинальності, рентабельності, структури, динаміки та інших характеристик. На цьому етапі бухгалтерські показники набувають управлінського змісту, оскільки користувач отримує не просто суму, а її оцінку у контексті цілі або нормативу.

Завершальною стадією є інтерпретація і комунікація. Показник сам по собі не є рішенням. Бухгалтер або аналітик має пояснити, що змінилося, чому, наскільки це суттєво, які ризики виникають і які дії потребують розгляду. Якісна комунікація не означає, що бухгалтер підміняє менеджера. Його роль — забезпечити доказову інформаційну основу і чітко відокремити факти від оцінок та припущень.

Таблиця 1.3 – Стадії формування облікової інформації та типові ризики

Стадія	Основний зміст	Типовий ризик	Контрольна дія
Первинне спостереження	ідентифікація факту та його параметрів	неповні або неточні первинні дані	обов’язкові реквізити, довідники, валідація
Документування	формалізація і доказовість операції	відсутність підстави або відповідальної особи	перевірка реквізитів, маршрути погодження
Класифікація та оцінка	рахунки, аналітика, оцінка, періодизація	помилковий код, центр, об’єкт або період	правила проведення, контрольні довідники
Узагальнення	формування показників і звітів	надмірна агрегація, втрата причин	деталізація до джерела, drill-down
Аналітична трансформація	порівняння, відхилення, коефіцієнти	неправильна база порівняння	єдина методика, контроль формул
Інтерпретація	пояснення значення показників	змішування факту, оцінки і припущення	структурований висновок, перевірка доказів

Джерело: розроблено автором.

Інформаційний потік – це не просто передача документа між підрозділами. Він охоплює джерело даних, відповідальну особу, спосіб введення, контрольні процедури, систему обробки, користувача та строк, у який інформація має бути доступна. Тому карта інформаційного потоку є важливим інструментом організації обліку. Вона дозволяє виявити дублювання введення,

«ручні» ділянки, розриви відповідальності, затримки, невиправдані погодження та ризик втрати аналітичних ознак.

Для управління критичною є швидкість інформаційного потоку. Звіт, який надійшов після моменту прийняття рішення, втрачає значну частину корисності. Водночас прискорення не повинно досягатися за рахунок неконтрольованої якості. Практична мета полягає у встановленні такого балансу, коли ключові показники надаються у строк, достатній для дії, а ступінь перевірки відповідає ризику рішення.

Важливо. У цифровій обліковій системі якість інформаційного потоку визначається не кількістю автоматичних інтеграцій, а здатністю простежити дані від управлінського показника до первинної операції та у зворотному напрямі.

1.4. Користувачі облікової інформації та їх інформаційні потреби

Облікова інформація набуває цінності лише у зв’язку з користувачем і рішенням. Тому формування будь-якого звіту слід починати не з переліку наявних показників, а з визначення того, хто приймає рішення, яку проблему він вирішує, який горизонт рішення та який рівень відповідальності має користувач. Один і той самий показник може бути суттєвим для одного користувача і другорядним для іншого.

Зовнішні користувачі – власники, інвестори, кредитори, державні органи, контрагенти та інші заінтересовані сторони – переважно працюють із регламентованою або публічною інформацією. Їх доступ до внутрішніх даних обмежений, тому особливого значення набувають уніфікованість, зіставність та надійність показників. Внутрішні користувачі мають ширші можливості отримувати деталізацію, але їх інформаційні потреби значно різноманітніші.

Власники і вищий менеджмент орієнтовані на стратегічні результати: прибутковість, зростання вартості, рентабельність капіталу, ліквідність, фінансову стійкість, ризики, виконання стратегічних цілей. Для них надмірна деталізація операцій може бути зайвою. Важливішими є тенденції, ключові відхилення, фактори результату та сценарії.

Керівники середньої ланки потребують інформації про підрозділи, центри відповідальності, бюджети, продуктивність, використання ресурсів і причини відхилень. Їм необхідні не лише підсумкові фінансові показники, а й показники діяльності, що пояснюють майбутній результат. Операційні керівники потребують ще більшої деталізації та оперативності: залишки, виробіток, використання матеріалів, виконання замовлень, прострочення, навантаження потужностей.

Інформаційні потреби не є сталими. У кризовій ситуації керівництво може перейти від щомісячного контролю до щоденного моніторингу ліквідності. При запуску нового продукту зростає потреба в інформації про релевантні витрати, маржу, ціни та чутливість попиту. При реалізації

інвестиційного проєкту важливішими стають капітальні витрати, графік освоєння бюджету, грошові потоки і відхилення від бізнес-плану. Отже, управлінська звітність повинна бути адаптивною.

Таблиця 1.4 – Інформаційні потреби внутрішніх користувачів

Користувач	Типові рішення	Необхідна інформація	Періодичність
Власники / наглядовий рівень	розвиток, інвестиції, дивіденди, ризик	вартість, рентабельність капіталу, cash flow, ключові ризики	місяць / квартал / за потреби
Директор / правління	ресурси, ціни, фінансування, пріоритети	прибутковість, ліквідність, бюджети, прогноз, відхилення	тиждень / місяць
Керівник підрозділу	виконання бюджету, ресурсні рішення	витрати, обсяг, продуктивність, відхилення, KPI	день / тиждень / місяць
Комерційний менеджмент	ціни, клієнти, канали, асортимент	маржа, дебіторська заборгованість, продажі, знижки	оперативно / тиждень
Виробничий менеджмент	завантаження, ресурси, втрати	витрати ресурсів, виробіток, простої, брак, НЗВ	оперативно / день
Фінансовий менеджмент	ліквідність, залучення коштів	платіжний календар, борг, проценти, ковенанти	щоденно / тиждень

Джерело: систематизовано автором.

Правильне визначення користувача впливає і на форму подання. Для керівника найвищого рівня доцільним може бути короткий звіт із ключовими індикаторами, динамікою та поясненням критичних відхилень. Для керівника центру відповідальності – деталізований звіт за статтями бюджету. Для бухгалтера або аудитора – розшифровка до первинних записів. Хороша система дозволяє переходити від узагальненого показника до деталізації без створення паралельних несумісних масивів.

Підготовка інформації має враховувати також повноваження користувача. Надання надлишкової конфіденційної інформації створює ризики так само, як і ненадання необхідних даних. Тому організація доступу повинна будуватися за принципом необхідності для виконання функцій: користувач отримує ті дані, які потрібні для його рішень і відповідальності.

Практичне правило. Перед створенням нового управлінського звіту сформулюйте одним реченням: «Цей звіт потрібен [кому], щоб прийняти рішення щодо [чого] до [коли]». Якщо таке формулювання неможливе, імовірно, звіт не має чіткої управлінської мети.

1.5. Якісні характеристики облікової інформації

Якість облікової інформації визначає, наскільки вона придатна для прийняття рішень. При цьому поняття якості не зводиться до відсутності арифметичної помилки. Інформація може бути формально точною, але запізнілою; повною, але перевантаженою несуттєвими деталями; достовірною, але нерелевантною конкретному рішенню. Тому оцінювання якості потребує системи взаємопов'язаних характеристик.

У національному регулюванні фінансової звітності традиційно акцентуються зрозумілість, доречність, достовірність та зіставність. У Концептуальній основі фінансової звітності міжнародної системи фундаментальними характеристиками корисної фінансової інформації визначаються доречність (relevance) та правдиве подання (faithful representation), а такими, що підсилюють корисність, – зіставність, перевірюваність, своєчасність і зрозумілість. Для внутрішньої управлінської інформації ці характеристики можуть використовуватися як методологічна основа, але доповнюються критеріями оперативності, деталізації та економічної доцільності.

Релевантність означає здатність інформації впливати на рішення. Релевантна інформація допомагає прогнозувати майбутні результати, підтверджувати або коригувати попередні оцінки. Важливим аспектом релевантності є суттєвість: інформація має бути достатньо важливою, щоб її пропуск або викривлення могло вплинути на рішення користувача. Для внутрішнього управління межа суттєвості може встановлюватися не тільки у грошовій сумі, а й за рівнем ризику, стратегічністю або впливом на процес.

Правдиве подання означає, що інформація повинна відображати економічний зміст явища, а не лише його формальну оболонку. Воно пов'язується з повнотою, нейтральністю та відсутністю суттєвих помилок у процесі підготовки. Для управлінського обліку це особливо важливо, оскільки внутрішній показник може бути методично коректно розрахований, але упереджено підібраний для підтвердження заздалегідь бажаного висновку.

Зіставність дозволяє виявляти подібності та відмінності між періодами, підрозділами, продуктами чи підприємствами. Вона потребує послідовності методики. Якщо база розподілу витрат, склад показника або метод оцінки змінюються, користувач повинен розуміти характер зміни; інакше динаміка може відображати не економічні процеси, а лише зміну методики.

Своєчасність означає доступність інформації до моменту, коли вона ще може вплинути на рішення. Чим оперативнішим є процес, тим більшого значення набуває компроміс між швидкістю та ступенем перевірки. Наприклад, попередня оцінка щоденного cash flow може бути кориснішою для управління ліквідністю, ніж абсолютно точний показник, отриманий через декілька тижнів. Проте користувач повинен чітко знати, що показник є попереднім і які припущення він містить.

Перевірюваність означає можливість незалежного підтвердження того, що інформація сформована за визначеною методикою на основі належних даних. В управлінській системі це забезпечується документованими правилами

розрахунку, контрольованими довідниками, журналами змін, зв’язком із первинними даними та розподілом прав доступу.

Зрозумілість не означає спрощення до втрати змісту. Інформація має бути представлена так, щоб компетентний користувач міг правильно її інтерпретувати. Для цього важливі чіткі назви показників, одиниці виміру, пояснення методики, візуальна ієрархія та відсутність надлишкової технічної деталізації у звіті для менеджменту.

Таблиця 1.5 – Якісні характеристики та типові прояви їх порушення

Характеристика	Практичне питання	Приклад порушення
Релевантність	Чи може інформація змінити рішення?	звіт містить минулі витрати, які не змінюються між альтернативами
Правдиве подання	Чи відповідає показник економічній суті?	разова операція включена до «нормальної» прибутковості без пояснення
Повнота	Чи включені суттєві складові?	маржинальність продукту розрахована без логістичних витрат, хоча вони залежать від продажу
Зіставність	Чи можна коректно порівняти періоди/об’єкти?	методи розподілу витрат різні, але показники подані як порівнювані
Своєчасність	Чи доступна інформація до моменту рішення?	звіт про прострочення надходить після завершення кредитного комітету
Перевірюваність	Чи можна відтворити розрахунок?	KPI формується вручну без збереження джерел та алгоритму
Зрозумілість	Чи однозначно користувач тлумачить показник?	назва «прибуток» не уточнює, про який рівень прибутку йдеться

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Якісні характеристики можуть конфліктувати. Максимальна деталізація погіршує зрозумілість; надмірна перевірка може знизити своєчасність; надто часті зміни методики заради «точності» погіршують зіставність. Професійне завдання бухгалтера полягає у балансуванні характеристик відповідно до ризику та мети рішення.

1.6. Оцінювання якості облікової інформації та інформаційні ризики

Якість інформації потребує не лише теоретичного визначення, а й практичного оцінювання. Підприємство має встановити контрольні процедури, які дозволяють своєчасно виявляти помилки, неповноту, дублювання, несвоєчасність та методичну неузгодженість. Оцінювання доцільно

здійснювати на трьох рівнях: якість вихідних даних; якість процесу обробки; якість кінцевого показника або звіту.

Якість вихідних даних характеризується повнотою реквізитів, коректністю довідників, відсутністю дублювання, логічною узгодженістю та своєчасністю введення. Якщо первинні дані помилкові, автоматизація лише швидше поширює помилку. Тому контроль введення, обов'язкові поля, допустимі діапазони, унікальні ідентифікатори та автоматичні звірки є важливою частиною системи бухгалтерської інформації.

Якість процесу обробки залежить від коректності алгоритмів, налаштувань рахунків, правил розподілу, курсових різниць, амортизації, калькулювання та інших процедур. Ризик полягає у тому, що систематична методична помилка може виглядати «акуратно»: всі документи проведені, звіти сходяться, але логіка розрахунку неправильна. Тому потрібні не лише технічні, а й методологічні контролі.

Якість кінцевого показника оцінюється через його відповідність управлінській меті. Наприклад, показник собівартості може бути правильно сформований для фінансового обліку, але не підходити для рішення щодо спеціального замовлення, де важливими є лише додаткові витрати. Отже, джерело даних може бути якісним, а управлінський висновок — помилковим через невідповідний метод використання інформації.

Інформаційний ризик – це можливість прийняття неправильного або несвоєчасного рішення через недостовірність, неповноту, запізнення, нерелевантність або неправильну інтерпретацію інформації. Такий ризик існує незалежно від того, чи виникла помилка навмисно. Він може бути спричинений людським фактором, недосконалою методикою, помилками програмного забезпечення, слабким контролем доступу, неузгодженими довідниками, ручними операціями або хибними припущеннями.

Для оцінки інформаційного ризику доцільно враховувати не лише ймовірність помилки, а й потенційний наслідок. Незначне викривлення в допоміжному звіті може не потребувати складного контролю, тоді як невелика помилка у параметрі, що використовується для значного платежу, ціноутворення або інвестиційного рішення, може мати суттєві наслідки. Саме тому контроль має бути ризик-орієнтованим.

Таблиця 1.6 – Матриця оцінювання інформаційного ризику

Джерело ризику	Приклад	Можливий наслідок	Доцільний контроль
Первинні дані	неправильний контрагент або центр відповідальності	спотворення аналітики та звітів	довідники, обов'язкові поля, погодження
Методика	неправильна база розподілу непрямих витрат	хибна оцінка прибутковості продуктів	затверджена методика, регулярний перегляд драйверів
Автоматизація	помилка формули або	масове систематичне	тестування,

	інтеграції	викривлення	контрольні приклади, журнал змін
Строки	запізнення даних про платежі	дефіцит ліквідності	регламент строків, автоматичні нагадування
Доступ	несанкціонована зміна довідника	викривлення багатьох операцій	рольова модель доступу, журналювання
Інтерпретація	змішування прибутку і грошового потоку	неправильне фінансове рішення	пояснення методики, професійний висновок

Джерело: розроблено автором.

Практичне оцінювання якості може здійснюватися за допомогою контрольної карти. Для кожного ключового звіту визначаються джерела даних, відповідальні особи, контрольні процедури, строк готовності, допустимі відхилення та порядок ескалації. Такий підхід перетворює абстрактну вимогу «забезпечити якість» на конкретну систему відповідальності.

Важливо також вимірювати якість не тільки через кількість помилок. До системи показників можуть входити частка записів, що потребують ручного виправлення; кількість прострочених первинних документів; тривалість закриття періоду; кількість неузгоджених довідників; частка звітів, поданих у встановлений строк; число повторних запитів користувачів через незрозумілість звіту. Такі показники дозволяють оцінювати зрілість облікової інформаційної системи.

Ключовий принцип. Контроль якості має бути вбудований у процес формування інформації, а не виконуватися лише після завершення звіту. Чим ближче контроль до джерела помилки, тим дешевше і швидше її виправити.

1.7. Професійне судження бухгалтера під час формування облікової інформації

Бухгалтерський облік не є сукупністю процедур, у яких кожна ситуація має єдину механічну відповідь. Значна частина інформації формується за умов оцінювання, альтернативності, невизначеності або неповних даних. Саме тому професійне судження є необхідною складовою діяльності бухгалтера. Воно полягає в обґрунтованому виборі рішення на основі норм, економічної суті операції, доступних доказів, професійних знань і цілей інформації.

Професійне судження не тотожне довільності. Воно має бути відтворюваним: інший компетентний фахівець повинен розуміти, які факти були враховані, які альтернативи розглянуто, на які правила або принципи спиралося рішення і чому обраний варіант визнано найбільш обґрунтованим.

Документування логіки судження особливо важливе у складних, суттєвих або нестандартних ситуаціях.

Управлінська інформація розширює сферу професійного судження. Бухгалтер має визначити, які витрати є релевантними, яку базу порівняння застосувати, як агрегувати дані, які відхилення вважати суттєвими, яким чином подати невизначеність, чи достатні докази для висновку. Формальних нормативних відповідей на такі питання часто немає, тому якість рішення залежить від професійної аргументації.

До типових сфер професійного судження належать вибір облікової політики в межах допустимих альтернатив, визначення строків корисного використання, оцінювання резервів, класифікація операцій, розмежування поточних і капітальних витрат, визначення суттєвості, оцінка ймовірностей, вибір аналітичних розрізів і методики внутрішніх розрахунків. У кожному випадку бухгалтер має відокремлювати фактичні дані від припущень та оцінок.

Таблиця 1.7 – Алгоритм професійного судження бухгалтера

Крок	Зміст	Контрольне питання
1	Чітко сформулювати проблему	Що саме потрібно вирішити?
2	Встановити факти і джерела даних	Які факти підтверджені документально?
3	Визначити норми, принципи та внутрішню методику	Які правила обмежують вибір?
4	Сформувати можливі альтернативи	Які допустимі варіанти існують?
5	Оцінити наслідки і ризики	Як кожен варіант впливає на інформацію та рішення?
6	Перевірити упередження та суперечності	Чи не підганяється висновок під бажаний результат?
7	Прийняти і документувати висновок	Чому саме цей варіант є обґрунтованим?
8	Визначити потребу в перегляді	Які нові обставини можуть змінити судження?

Джерело: розроблено автором.

Професійне судження особливо важливе при роботі з автоматизованими системами. Програма може коректно виконувати заданий алгоритм, але не оцінює, чи відповідає сам алгоритм економічній ситуації. Наприклад, система може автоматично розподіляти непрямі витрати за виручкою, хоча фактичним драйвером витрат є кількість замовлень. Технічно безпомилковий розрахунок у такому разі може створити управлінсько хибну інформацію.

Якісне професійне судження потребує дисциплінованої процедури. Спочатку формулюється питання; далі збираються факти; визначаються нормативні або методичні орієнтири; встановлюються можливі альтернативи;

оцінюються наслідки кожної; перевіряються суперечливі дані; формується висновок; документується обґрунтування; за потреби визначається дата перегляду судження. Така логіка знижує ризик інтуїтивних або упереджених рішень.

Особливим ризиком є «ефект бажаного результату», коли методика або припущення підбираються так, щоб підтвердити очікування керівництва. Професійний бухгалтер повинен зберігати нейтральність: його завдання полягає не у створенні зручної цифри, а у формуванні інформації, яка максимально адекватно відображає економічну ситуацію і межі невизначеності.

Професійне судження не знімає відповідальності з керівника за управлінське рішення. Бухгалтер відповідає за якість інформаційної основи, методику та пояснення обмежень. Керівник оцінює інформацію разом з іншими факторами і приймає рішення в межах своїх повноважень. Чітке розмежування ролей підвищує якість корпоративного управління.

Важливо. У складній ситуації професійне судження повинно бути не лише правильним, а й доказовим. Якщо через певний час неможливо відтворити, які факти, припущення та аргументи лежали в основі висновку, система професійного судження є слабкою.

1.8. Використання облікової інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень

Кінцевою метою управлінсько-орієнтованого бухгалтерського обліку є не накопичення інформації, а підтримка рішень. Процес прийняття рішення починається з виявлення проблеми або можливості. Далі формулюється інформаційний запит, визначаються альтернативи, збираються релевантні дані, оцінюються наслідки, обирається варіант дії, а після його реалізації контролюється результат. Бухгалтерська інформація може бути корисною на кожному з цих етапів.

На етапі виявлення проблеми облік формує сигнали: перевищення бюджету, падіння маржі, зростання дебіторської заборгованості, дефіцит ліквідності, перевитрати матеріалів, збільшення запасів, зниження оборотності. Важливо, щоб система не лише фіксувала факт відхилення, а дозволяла швидко перейти до причин – конкретного продукту, клієнта, підрозділу, операції або періоду.

На етапі формування альтернатив бухгалтерська інформація допомагає визначити ресурсні обмеження і фінансові наслідки. Для рішення про спеціальне замовлення важливими будуть додаткові доходи, релевантні змінні та додаткові постійні витрати, доступна потужність і альтернативні витрати. Для рішення про інвестицію – майбутні грошові потоки, капітальні витрати, вартість фінансування і ризик. Для рішення щодо клієнта – маржа, витрати на обслуговування, кредитний ризик і строк обороту коштів.

На етапі вибору важливо уникати використання показників, які сформовані для іншої мети. Наприклад, повна виробнича собівартість необхідна для певних облікових і звітних завдань, але не завжди є правильною базою для короткострокового рішення. Управлінська інформація має бути адаптована до характеру альтернативи: враховуються тільки ті майбутні наслідки, які відрізняються між варіантами.

Після реалізації рішення бухгалтерський облік виконує контрольну функцію. Порівнюються очікувані і фактичні результати, аналізуються причини відхилень, оцінюється якість припущень. Такий зворотний зв’язок важливий не лише для оцінки відповідальності, а й для навчання організації: підприємство накопичує дані про точність прогнозів, поведінку витрат, ефективність рішень і може вдосконалювати майбутні моделі.

Управлінський звіт має бути побудований навколо рішення, а не навколо бухгалтерських рахунків. Якісний звіт зазвичай містить коротке формулювання проблеми; ключові показники; порівняння з планом або альтернативою; пояснення суттєвих відхилень; фактори ризику; за необхідності — сценарії; професійний висновок щодо того, що дані означають. Масив детальних таблиць може бути додатком, але не повинен приховувати основний зміст.

Таблиця 1.8 – Від управлінського питання до облікової інформації

Управлінське питання	Необхідна облікова інформація	Типовий висновок
Чому зменшився прибуток?	динаміка доходів, змінних і постійних витрат, маржа за продуктами, ціни, обсяги	визначення ключових факторів зміни результату
Чи варто приймати спеціальне замовлення?	додатковий дохід, релевантні витрати, вільна потужність, альтернативні витрати	оцінка приросту результату та обмежень
Який клієнт є прибутковим?	виручка, знижки, логістика, повернення, витрати обслуговування, кредитний ризик	маржинальність і повна економіка клієнта
Чи достатньо ліквідності?	залишки коштів, графік надходжень і платежів, борг, ліміти фінансування	прогноз касового розриву або запасу ліквідності
Який підрозділ не виконує бюджет?	факт і бюджет за центром відповідальності, контрольовані витрати, драйвери відхилень	розмежування контрольованих та неконтрольованих причин
Чи доцільно змінити ціну?	маржа, еластичність попиту, структура витрат, знижки, конкуренція	сценарний вплив зміни ціни на результат

Джерело: розроблено автором.

Бухгалтерська інформація не повинна створювати ілюзію абсолютної визначеності. У багатьох управлінських рішеннях використовуються

припущення щодо майбутніх обсягів, цін, курсів, строків, ставок, поведінки клієнтів та інших факторів. Тому якісний висновок має вказувати не лише очікуваний результат, а й ключові припущення та чутливість до їх зміни.

Важливим принципом є відділення факту від прогнозу. Фактичні показники мають підтверджуватися обліковими даними. Прогнозні — базуватися на чітко сформульованих припущеннях. Оціночні — мати обґрунтовану методику. Якщо всі три типи інформації змішуються в одному показнику без пояснення, ризик неправильної інтерпретації значно зростає.

Таким чином, бухгалтерський облік у системі управління виконує роль інформаційного мосту між господарськими процесами та рішеннями. Його ефективність визначається не обсягом накопичених даних, а здатністю своєчасно сформувати релевантну, правдиво представлену, достатньо деталізовану та зрозумілу інформацію, що дозволяє користувачу бачити економічні наслідки альтернатив і контролювати результати обраних дій.

Наскрізний висновок теми. Управлінська цінність бухгалтерського обліку виникає тоді, коли забезпечено повний ланцюг: господарський факт → якісні первинні дані → методично коректна обробка → релевантний показник → професійна інтерпретація → управлінське рішення → контроль результату.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між обліковими даними та бухгалтерською інформацією?
2. Які функції виконує бухгалтерський облік у системі управління підприємством?
3. Які стадії проходить інформація від господарського факту до управлінського висновку?
4. За якими ознаками доцільно класифікувати облікову інформацію для потреб управління?
5. Чому інформаційні потреби різних рівнів менеджменту не можуть бути задоволені одним універсальним звітом?
6. Які якісні характеристики визначають корисність облікової інформації та як вони можуть конфліктувати між собою?
7. Що таке інформаційний ризик і які контрольні процедури дозволяють його знизити?
8. Чим професійне судження відрізняється від довільного вибору та як його доцільно документувати?

Приклади розв’язання

Приклад 1.1. Визначення інформаційної потреби керівника

Умова. Директор підприємства отримав щомісячний звіт, у якому наведено виручку, собівартість і валовий прибуток у цілому по підприємству. Загальний валовий прибуток зменшився на 12%, але зі звіту неможливо встановити причину. Підприємство реалізує три основні групи продукції через два канали збуту.

Розв’язання. Загального показника недостатньо для управлінського рішення. Потрібно деталізувати виручку, змінну та повну собівартість, обсяг реалізації, середню ціну і маржу щонайменше за групами продукції та каналами збуту. Доцільно також показати відхилення від попереднього періоду або бюджету і розкласти зміну валового прибутку на фактори ціни, обсягу, структури продажів та собівартості. Якщо один продукт продається через різні канали з різними знижками і логістичними витратами, узагальнення лише за продуктом також може бути недостатнім.

Висновок. Інформаційна потреба директора полягає не у підтвердженні факту зниження прибутку, а у встановленні факторів і сегментів, що його спричинили. Тому звіт має перейти від загального підсумку до аналітики, яка безпосередньо підтримує рішення щодо ціни, асортименту, каналів або витрат.

Приклад 1.2. Оцінювання якості оперативної інформації

Умова. Платіжний календар формується щодня о 9:00. Відомості про частину майбутніх платежів підрозділи подають із затримкою до двох днів. Арифметично звіт складено правильно, але протягом місяця тричі виникали неочікувані касові розриви.

Розв’язання. Основна проблема стосується повноти і своєчасності, а не арифметичної точності. Необхідно визначити перелік зобов’язань, які мають потрапляти до календаря, встановити строк їх реєстрації, відповідальних осіб і контроль прострочених заявок. Доцільним є автоматичне включення підтверджених договорів, рахунків або заявок на оплату до прогнозного реєстру та окреме позначення платежів із невизначеною датою. Для критичних платежів варто застосувати контроль винятків.

Висновок. Звіт може бути арифметично безпомилковим, але неякісним для управління через неповні та несвоєчасні вихідні дані. Контроль має бути перенесений ближче до джерела інформації.

Приклад 1.3. Відокремлення факту від професійної оцінки

Умова. У звіті для керівництва зазначено: «Клієнт А є ненадійним, тому продажі йому слід припинити». Водночас у бухгалтерській системі наявні прострочена дебіторська заборгованість 420 тис. грн, середній строк прострочення 18 днів, оборот за рік 7,8 млн грн і відсутність безнадійних списань у попередні роки.

Розв’язання. Формулювання змішує факт і управлінський висновок. Фактами є сума та строк прострочення, історія платежів, обсяг продажів, маржа та інші підтверджені показники. Оцінка надійності потребує критеріїв: кредитного ліміту, середнього строку оплати, частки простроченої заборгованості, історії порушень, забезпечення, зовнішніх ризикових сигналів. Бухгалтер має подати показники і, за потреби, професійну оцінку ризику за затвердженою методикою, але не видавати суб’єктивне твердження за обліковий факт.

Висновок. Управлінська інформація повинна чітко розмежовувати підтверджені дані, розрахункові оцінки і рекомендації.

Приклад 1.4. Вибір релевантної інформації

Умова. Підприємство розглядає разове додаткове замовлення. Для оцінки бухгалтер використав повну собівартість одиниці 1 450 грн, у тому числі 420 грн розподілених постійних виробничих витрат. Запропонована ціна – 1 250 грн. Виробничі потужності мають резерв, а постійні витрати в разі прийняття замовлення не зміняться.

Розв’язання. Для короткострокового рішення повна собівартість не є автоматично релевантною. Якщо 420 грн постійних витрат не зміняться, вони не є диференціальними для цієї альтернативи. Потрібно визначити змінні та додаткові витрати, безпосередньо спричинені замовленням, а також можливі альтернативні витрати. Якщо сума релевантних витрат нижча за 1 250 грн і немає стратегічних обмежень, замовлення може створювати позитивний приріст результату навіть за ціни нижче повної собівартості.

Висновок. Релевантність інформації визначається не тим, чи є показник «бухгалтерським», а тим, чи змінюється він між альтернативами і чи впливає на рішення.

Практичні завдання

Завдання 1.1. Карта інформаційного потоку

Підприємство закуповує сировину через відділ постачання, приймає її на склад, передає у виробництво та відображає у бухгалтерській системі. Побудуйте інформаційний маршрут від заявки на закупівлю до відображення витрат у звіті центру відповідальності. Для кожної стадії визначте джерело даних, відповідальну особу, контрольну процедуру та можливий інформаційний ризик.

Завдання 1.2. Класифікація інформації

Класифікуйте наведені показники за часовою орієнтацією, рівнем агрегування, користувачем і періодичністю: щоденний залишок коштів; квартальний звіт про фінансові результати; прогноз продажів на шість місяців; фактична собівартість замовлення; бюджет підрозділу; реєстр простроченої дебіторської заборгованості; розрахунок очікуваного cash flow інвестиційного проєкту.

Завдання 1.3. Матриця інформаційних потреб

Для підприємства з виробничим, комерційним і фінансовим підрозділами сформуйте матрицю «користувач – рішення – необхідний показник – джерело даних – періодичність». Передбачте щонайменше по три інформаційні потреби для директора, керівника виробництва, комерційного директора та фінансового директора.

Завдання 1.4. Оцінювання якості звіту

Щомісячний управлінський звіт складається на 18-й день після завершення місяця, містить 74 показники на 28 сторінках, не має порівняння з бюджетом і не пояснює відхилення. Визначте, які якісні характеристики інформації порушені. Запропонуйте нову структуру звіту для директора підприємства.

Завдання 1.5. Інформаційний ризик

У підприємства виявлено, що один і той самий контрагент заведений у системі під трьома різними найменуваннями. Через це кредитний ліміт контролюється окремо за кожною карткою. Оцініть інформаційний ризик, можливі наслідки та запропонуйте превентивні і детективні контролі.

Завдання 1.6. Управлінський висновок

За даними внутрішнього звіту виручка зросла на 8%, дебіторська заборгованість – на 31%, середній строк оплати – з 34 до 49 днів, а грошові надходження від покупців зросли лише на 2%. Підготуйте короткий професійний висновок для директора: відокремте факти, інтерпретацію, ризик і рекомендовані подальші перевірки.

Підсумок теми. Бухгалтерський облік створює управлінську цінність лише тоді, коли дані проходять контрольований шлях від господарського факту до професійно інтерпретованої інформації. Якість цього шляху визначається повнотою первинних даних, коректністю методики, належним рівнем аналітичної деталізації, своєчасністю, здатністю до перевірки та відповідністю конкретним інформаційним потребам користувача. Професійне судження бухгалтера забезпечує зв’язок між формальними правилами, економічною суттю операції та метою управлінського рішення. Тому сучасний бухгалтер повинен не лише правильно відображати минулі події, а й уміти формувати інформаційне середовище, у якому керівництво бачить причини, альтернативи, ризики та наслідки своїх рішень.

ТЕМА 2
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, ЙОГО ПРЕДМЕТНА СУТНІСТЬ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нормативно-методичний орієнтир. Методологічною основою теми є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, План рахунків та Інструкція про його застосування, а також Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства. У нормативно чутливих питаннях слід перевіряти редакцію документа на дату застосування. Субрахунки та аналітичні рахунки підприємство деталізує з урахуванням потреб управління, контролю, аналізу та звітності.

Мета вивчення теми: сформувати системне розуміння методологічної та організаційної побудови бухгалтерського обліку як інформаційної основи управління підприємством; навчити визначати об’єкти та рівні аналітичної деталізації обліку відповідно до управлінських потреб, обґрунтовувати елементи облікової політики, формувати інформацію за центрами відповідальності й сегментами, розподіляти функції між учасниками облікового процесу, розробляти внутрішні регламенти та оцінювати надійність системи внутрішнього контролю.

Очікувані результати навчання:

– пояснювати предмет, об’єкти та метод бухгалтерського обліку з позиції інформаційних потреб управління;

– розмежовувати функції фінансового й управлінського обліку та визначати точки їх інформаційної інтеграції;

– проєктувати аналітичні розрізи бухгалтерського обліку з урахуванням структури бізнесу та управлінських рішень;

– оцінювати вплив облікової політики й облікових оцінок на показники, що використовуються менеджментом;

– формувати інформацію за центрами відповідальності, сегментами, продуктами, проєктами та іншими об’єктами управління;

– обґрунтовувати організаційну модель бухгалтерської служби і розподіл функцій, повноважень та відповідальності;

– розробляти базові внутрішні регламенти облікового процесу та контрольні точки документообігу;

– ідентифікувати ключові ризики бухгалтерської інформації і добирати превентивні та детективні контрольні процедури.

План

2.1. Предмет, об’єкти та метод бухгалтерського обліку в контексті потреб управління.

2.2. Фінансовий та управлінський облік у єдиному інформаційному середовищі підприємства.

2.3. Аналітичний облік як інструмент деталізації інформації для менеджменту.

2.4. Облікова політика, облікові оцінки та їх вплив на управлінську інформацію.

2.5. Центри відповідальності, сегменти та об’єкти формування управлінської інформації.

2.6. Організація бухгалтерської служби та розподіл функцій і відповідальності.

2.7. Внутрішні регламенти, стандарти та документообіг облікового процесу.

2.8. Внутрішній контроль та забезпечення якості бухгалтерської інформації.

Основні терміни та поняття: предмет бухгалтерського обліку; об’єкт бухгалтерського обліку; метод бухгалтерського обліку; фінансовий облік; внутрішньогосподарський (управлінський) облік; аналітичний облік; синтетичний облік; субрахунок; аналітична ознака; облікова політика; облікова оцінка; професійне судження; центр відповідальності; сегмент; центр витрат; центр доходу; центр прибутку; центр інвестицій; бухгалтерська служба; функціональний розподіл; несумісні повноваження; внутрішній регламент; графік документообігу; контрольна процедура; контрольне середовище; інформаційний ризик.

2.1. Предмет, об’єкти та метод бухгалтерського обліку в контексті потреб управління

Бухгалтерський облік у системі управління доцільно розглядати не лише як сукупність правил реєстрації господарських операцій, а як методологічно впорядкований спосіб перетворення економічних фактів на інформацію, придатну для прийняття рішень. Законодавче визначення бухгалтерського обліку акцентує саме інформаційну природу цього процесу: виявлення, вимірювання, реєстрацію, накопичення, узагальнення, зберігання та передачу інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам. Отже, методологія обліку має оцінюватися не тільки за формальною правильністю записів, а й за тим, наскільки вона забезпечує інформаційні потреби управління.

Предмет бухгалтерського обліку охоплює економічні явища та процеси діяльності підприємства, які можуть бути ідентифіковані, виміряні, задокументовані та систематизовані в обліковій системі. Для фінансового обліку предмет конкретизується через активи, зобов’язання, власний капітал, доходи, витрати та результати діяльності. Для внутрішнього управління цього рівня узагальнення недостатньо: менеджменту потрібна деталізація за продуктами, клієнтами, проєктами, каналами збуту, підрозділами, процесами,

договорами, географічними сегментами та іншими ознаками, що визначають економічну логіку конкретного рішення.

Об’єкт бухгалтерського обліку є конкретним носієм інформації, щодо якого здійснюються визнання, оцінка, реєстрація та узагальнення. Один і той самий об’єкт може мати різні аналітичні характеристики залежно від управлінського завдання. Наприклад, матеріал для фінансового обліку може бути достатньо відображати за номенклатурною групою та місцем зберігання, тоді як для управління виробництвом потрібні партія, постачальник, дата надходження, технологічне призначення, центр відповідальності, строк придатності, норма споживання та проєкт, у межах якого ресурс використано.

Метод бухгалтерського обліку традиційно охоплює документування, інвентаризацію, оцінку, калькулювання, рахунки, подвійний запис, баланс та звітність. В управлінському контексті ці елементи потрібно розглядати як взаємопов’язані інформаційні механізми. Документування створює первинний доказ господарського факту; оцінка перетворює різнорідні факти на зіставні грошові показники; рахунки й аналітичні розрізи структурують дані; калькулювання формує собівартісну інформацію; звітність агрегує її до рівня, придатного для аналізу та рішення.

Управлінська корисність методу бухгалтерського обліку залежить від правильної глибини деталізації. Надмірно агреговані дані приховують причини відхилень, а надмірна деталізація створює інформаційний шум, збільшує витрати на ведення обліку і ускладнює контроль якості довідників. Тому проєктування облікової системи має виходити з принципу достатньої аналітичності: кожна ознака повинна мати визначеного користувача, управлінське призначення, джерело даних і правило контролю.

Важливим є також розмежування економічного змісту та технічного способу відображення. Синтетичний рахунок є інструментом узагальнення, але управлінське рішення рідко приймається на рівні самого синтетичного рахунку. Менеджеру потрібне пояснення: що сформувало суму, де виникло відхилення, хто може на нього впливати, чи є воно разовим або системним і які альтернативи має підприємство. Саме аналітична модель перетворює бухгалтерську суму на керовану інформацію.

Таблиця 2.1 – Управлінське трактування елементів методу бухгалтерського обліку

Елемент методу	Інформаційна функція	Управлінський результат
Документування	Фіксує факт, його зміст, дату, учасників і вимірники	Доказовість та простежуваність рішення
Інвентаризація	Порівнює облікові дані з фактичною наявністю та станом об’єктів	Виявлення втрат, розбіжностей і ризиків
Оцінка	Визначає грошовий вимір об’єкта або операції	Зіставність альтернатив і показників

Елемент методу	Інформаційна функція	Управлінський результат
Калькулювання	Формує інформацію про собівартість об’єкта	Ціноутворення, контроль витрат, асортиментні рішення
Рахунки та подвійний запис	Систематизують зміни об’єктів і забезпечують взаємозв’язок показників	Контроль повноти та логічної узгодженості даних
Баланс і звітність	Агрегують інформацію до рівня користувача	Оцінка стану, результатів і тенденцій

Важливо. Управлінська цінність виникає не на рівні бухгалтерського запису як такого, а на рівні правильно сформованої аналітики та інтерпретації. Тому при проєктуванні обліку слід ставити питання не лише «на який рахунок віднести операцію?», а й «яке рішення має підтримати ця інформація?».

Методологічно важливо розрізняти три рівні опису об’єкта: нормативний, обліковий та управлінський. Нормативний рівень визначає критерії визнання й загальні правила відображення; обліковий – конкретний рахунок, оцінку та кореспонденцію; управлінський – ті аналітичні характеристики, за якими керівництво оцінює результат і впливає на нього. Наприклад, дебіторська заборгованість як об’єкт фінансового обліку може бути коректно визнана й оцінена, але для управління кредитним ризиком необхідні додаткові параметри: строк прострочення, кредитний ліміт, група ризику, менеджер, історія платежів і концентрація на пов’язаних контрагентах. Таким чином, методологія бухгалтерського обліку не завершується вибором рахунку; вона має забезпечити логічний перехід від економічного змісту факту до інформаційної моделі управління.

Для складних операцій корисно формувати карту методологічного рішення: економічна сутність операції → нормативна вимога → критерій визнання → база оцінки → момент відображення → рахунки → аналітичні ознаки → показник звітності → управлінський висновок. Така карта дисциплінує професійне судження і робить його відтворюваним. Вона особливо цінна під час впровадження нових видів операцій, зміни програмного забезпечення або передачі функцій новому працівнику, оскільки зменшує залежність від неформального «так завжди робили».

Для потреб управління корисно також відрізняти об’єкт обліку від об’єкта рішення. Наприклад, основний засіб є об’єктом бухгалтерського обліку, але управлінське рішення може стосуватися не окремого об’єкта, а виробничої лінії, групи обладнання або бізнес-процесу. Тоді бухгалтерські дані необхідно агрегувати за функціональною ознакою, доповнювати інформацією про завантаження, простої, ремонти, споживання енергії та продуктивність. Такий підхід пояснює, чому управлінська модель не повинна механічно копіювати структуру рахунків: вона має формувати інформацію відповідно до логіки

економічного рішення, зберігаючи можливість повернутися до первинних облікових об’єктів.

2.2. Фінансовий та управлінський облік у єдиному інформаційному середовищі підприємства

Фінансовий і внутрішньогосподарський (управлінський) облік мають різні цілі, коло користувачів, правила формування показників та рівень деталізації, однак не повинні існувати як ізольовані інформаційні системи. Їх базою є спільні господарські факти, первинні документи, довідники контрагентів і номенклатури, кадрові та виробничі дані. Відокремлення має стосуватися логіки узагальнення й представлення інформації, а не створення двох незалежних наборів реальності.

Фінансовий облік орієнтований на формування стандартизованої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Його методологія підпорядкована законодавству, національним або міжнародним стандартам і вимогам зовнішньої звітності. Управлінський облік має внутрішню спрямованість: підприємство самостійно визначає його об’єкти, формати, періодичність, методи розподілу, правила розрахунку показників та ступінь деталізації з урахуванням специфіки бізнес-моделі й потреб менеджменту.

Єдине інформаційне середовище означає, що ключові факти реєструються один раз, а потім використовуються у різних інформаційних контурах. Наприклад, документ надходження матеріалу може одночасно формувати бухгалтерський запис, змінювати складський залишок, оновлювати закупівельну аналітику, впливати на бюджет грошових коштів і створювати дані для оцінювання постачальника. Подвійне ручне введення одного й того самого факту у різні системи підвищує ризик розбіжностей і ускладнює контроль.

Водночас єдина база не означає тотожності показників. Для управління можуть застосовуватися альтернативні класифікації витрат, внутрішні трансфертні ціни, нормативна собівартість, сценарні оцінки, маржинальні показники, нефінансові драйвери та прогнозні дані, які не є показниками фінансової звітності. Головна вимога – чітко розмежовувати джерело, методику й призначення кожного показника, щоб користувач не змішував нормативно регламентовану суму з внутрішньою управлінською оцінкою.

Інтеграція фінансового та управлінського контурів потребує єдиних довідників і узгоджених правил кодування. Якщо той самий продукт у бухгалтерській, складській і CRM-системі має різні коди або назви, автоматичне зіставлення стає ненадійним. Аналогічна проблема виникає з контрагентами, підрозділами, договорами, проєктами та центрами відповідальності. Тому управління довідковими даними є не технічною дрібницею, а складовою методології облікового процесу.

Практично єдине інформаційне середовище доцільно будувати за принципом «одне джерело факту – багато інформаційних представлень». При

цьому кожний показник управлінського звіту повинен мати маршрут до первинних даних або розрахункової моделі. Така простежуваність дозволяє швидко перевірити причину відхилення, відтворити алгоритм розрахунку і пояснити показник керівнику або іншому користувачу.

Таблиця 2.2 – Порівняння фінансового й управлінського обліку

Критерій	Фінансовий облік	Управлінський облік
Основний користувач	Зовнішні та внутрішні користувачі	Менеджмент і власники
Регламентація	Законодавство, НП(С)БО або МСФЗ	Внутрішні правила підприємства
Часова орієнтація	Переважно фактичні минулі події	Факт, поточний контроль, прогноз і сценарії
Деталізація	Відповідно до вимог обліку та звітності	До рівня, необхідного для конкретного рішення
Періодичність	Регламентована звітними періодами	За потребою: день, тиждень, місяць, подія
Вимірники	Переважно грошовий	Грошові, натуральні, трудові, якісні показники
Критерій якості	Достовірність і відповідність стандартам	Релевантність, своєчасність, економічна доцільність

Важливо. Управлінський облік не повинен «переписувати» фінансовий облік. Його перевага полягає у додатковій класифікації, деталізації та інтерпретації спільної інформаційної бази, а також у включенні прогнозних і нефінансових показників.

Єдине інформаційне середовище потребує формалізованого «походження даних» – можливості простежити показник від управлінського звіту до регістру, документа та первинного джерела. Цей принцип часто називають data lineage. Для бухгалтерської системи він означає, що кожна суттєва цифра повинна мати зрозумілий алгоритм формування, а ручні трансформації поза системою – бути мінімізованими та документованими. Якщо керівник бачить маржу продукту 18%, бухгалтер повинен мати можливість пояснити, які доходи, прямі та розподілені витрати увійшли до розрахунку, які дані були виключені та на якій підставі.

На практиці корисним є «міст» між фінансовим та управлінським результатом. Він починається з показника фінансового обліку і послідовно відображає внутрішні перекласифікації, виключення неконтрольованих або разових ефектів, додавання внутрішніх розподілів та інших управлінських коригувань. Такий підхід дозволяє одночасно зберегти зв’язок із регламентованими даними та отримати показник, релевантний для конкретного

рішення. Ключова вимога – кожне коригування повинно мати назву, правило, відповідального і можливість повторного відтворення.

Інтеграція облікових контурів потребує регулярних контрольних звірок між системами. Наприклад, сума реалізації в CRM не обов'язково дорівнює доходу бухгалтерського обліку через різні моменти визнання, повернення, знижки або непроведені документи. Завдання бухгалтера полягає не в примусовому вирівнюванні всіх систем до однієї цифри, а у формуванні правил узгодження і поясненні відмінностей. Для ключових показників доцільно мати контрольний міст: джерело → трансформація → бухгалтерський показник → управлінський показник. Це підвищує довіру до звітності та зменшує час на з'ясування причин розбіжностей у момент прийняття рішення.

2.3. Аналітичний облік як інструмент деталізації інформації для менеджменту

Аналітичний облік забезпечує деталізацію показників синтетичного обліку за ознаками, які мають значення для контролю та прийняття рішень. Синтетичний рахунок відповідає на питання «який економічний об'єкт змінюється?», тоді як аналітика дозволяє з'ясувати «де, щодо кого, за яким продуктом, договором, проєктом або центром відповідальності виникла ця зміна?». Саме тому якість аналітичної моделі визначає, наскільки швидко підприємство може перейти від загальної суми до причини та відповідального управлінського рівня.

Аналітичні рахунки доцільно проєктувати не як максимально можливу кількість розрізів, а як систему керованих довідників. Кожна аналітична ознака повинна мати власника даних, правило створення нового елемента, обов'язкові реквізити, порядок блокування дубля та критерії завершення використання. Без такого управління довідниками навіть потужна інформаційна система швидко накопичує дублікати контрагентів, неактуальні проєкти, неправильні центри витрат і неоднозначні номенклатурні позиції.

До базових аналітичних вимірів належать контрагент, договір, підрозділ, матеріально відповідальна особа, номенклатура, проєкт, центр відповідальності, стаття доходів або витрат, напрям діяльності та географічний сегмент. Для конкретного підприємства склад аналітики залежить від бізнес-моделі. Виробничому підприємству критично потрібні продукт, переділ, технологічна операція і замовлення; торговельному – магазин, канал продажу, товарна категорія і клієнт; проєктному бізнесу – проєкт, етап, команда та тип робіт.

Одним із ключових принципів є наскрізність аналітики. Якщо проєкт або центр відповідальності важливий для управління, його код повинен супроводжувати операцію від первинного документа до регістру, бухгалтерського запису і управлінського звіту. Внесення аналітики «після факту» вручну у звіті створює ризик суб'єктивного розподілу і позбавляє показник доказового маршруту.

Важливо розрізняти обов’язкову аналітику та додаткові управлінські атрибути. Обов’язковими мають бути ті поля, без яких неможливо сформувати звіт або здійснити контроль. Надлишкова кількість обов’язкових реквізитів уповільнює роботу і стимулює формальне заповнення. Тому доцільно періодично переглядати довідники й реквізити: чи використовується поле у звітах, рішеннях або контрольних процедурах; чи можна його отримати автоматично з іншого джерела; чи є відповідальна особа за його якість.

Добре спроєктований аналітичний облік створює можливість багатовимірного аналізу без зміни базових бухгалтерських записів. Один показник витрат можна одночасно аналізувати за продуктом, підрозділом, статтею, проєктом та місяцем. Це дозволяє менеджменту переходити від агрегованого відхилення до його структурних причин, не втрачаючи зв’язку з первинним фактом.

Таблиця 2.3 – Приклад побудови аналітичних вимірів

Об’єкт	Мінімальна аналітика	Управлінське використання
Запаси	номенклатура, склад, партія, МВО	контроль залишків, оборотності, втрат і дефіциту
Дебіторська заборгованість	контрагент, договір, строк оплати, менеджер	кредитний контроль, прострочення, ліміти
Виробничі витрати	продукт, замовлення, центр витрат, стаття, операція	собівартість, відхилення, ефективність процесу
Доходи	клієнт, продукт, канал, регіон, менеджер	маржа, прибутковість клієнтів і каналів
Основні засоби	об’єкт, місце експлуатації, відповідальна особа, центр витрат	завантаження, ремонт, інвестиційні рішення
Розрахунки з персоналом	працівник, підрозділ, проєкт, вид виплати	вартість праці, продуктивність, бюджетування

Важливо. Аналітика повинна створюватися в момент виникнення або первинної реєстрації факту. Чим пізніше її намагаються додати, тим вищий ризик суб’єктивного розподілу та втрати простежуваності.

Під час проєктування аналітики важливо контролювати кардинальність довідників – кількість можливих комбінацій ознак. Якщо для кожної операції одночасно обов’язковими зробити продукт, партію, проєкт, канал, регіон, клієнта, менеджера, центр відповідальності, статтю бюджету та ще кілька атрибутів, користувачі почнуть заповнювати поля формально. Якісна модель використовує ієрархії та наслідування: наприклад, продукт уже належить до категорії та бренду, підрозділ – до регіону, договір – до контрагента. Це дозволяє отримувати багаторівневі звіти без дублювання ручного вводу.

Система аналітичних ознак повинна підтримувати історичність. Якщо працівник перейшов до іншого підрозділу, клієнта передано іншому менеджеру або продукт змінено на іншу категорію, минулі операції не повинні автоматично «переписувати» свою історію. Для управління потрібна можливість бачити фактичну відповідальність і класифікацію на дату операції. Тому довідники мають містити періоди дії, статуси та контроль зміни ключових атрибутів.

Важливо враховувати і вартість аналітики. Кожен новий реквізит потребує введення, перевірки, супроводження довідника та використання у звітності. Якщо показник ніхто не аналізує, його збір перетворюється на непродуктивну операцію. Тому доцільно періодично проводити «аудит аналітичних ознак»: які звіти використовують реквізит, які рішення він підтримує, скільки операцій містять помилки або пропуски, чи можна отримати його автоматично. Такий перегляд дозволяє одночасно підвищити якість даних і зменшити операційне навантаження бухгалтерії.

2.4. Облікова політика, облікові оцінки та їх вплив на управлінську інформацію

Облікова політика визначає принципи, методи і процедури, які підприємство застосовує для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності в межах дозволених нормативною базою альтернатив. Для управління її значення ширше: обрана методика впливає на часовий розподіл витрат і доходів, оцінку активів і зобов’язань, собівартість, прибуток, структуру балансу та похідні коефіцієнти, що використовуються керівництвом і власниками.

Облікову політику слід відрізняти від організаційно-технічних рішень. Метод вибуття запасів, підходи до створення забезпечень, критерії суттєвості, метод амортизації або принцип розподілу загальновиробничих витрат належать до методологічної площини. Натомість графік документообігу, перелік посад, строки внутрішнього закриття періоду, права доступу до інформаційної системи та формат внутрішніх звітів є елементами організації облікового процесу. На практиці ці компоненти можуть міститися в одному пакеті внутрішніх документів, але їх економічна природа різна.

Облікова оцінка – це грошове наближення показника за відсутності можливості його безпосереднього точного вимірювання. Оцінки використовуються для строків корисного використання активів, резервів, забезпечень, очікуваних кредитних втрат, справедливої вартості та інших показників. Управлінський ризик виникає тоді, коли оцінка сприймається як безумовний факт. Тому у внутрішніх звітах доцільно розкривати ключові припущення, чутливість результату та діапазон можливих значень, якщо невизначеність є суттєвою.

Професійне судження пов’язує нормативні вимоги з конкретними обставинами підприємства. Воно не означає право довільно обирати бажаний результат. Якісне судження має спиратися на факти, економічний зміст

операції, норми стандартів, внутрішню методику, послідовність застосування і документоване обґрунтування. Для складних або нетипових операцій корисною практикою є бухгалтерська довідка чи методологічний меморандум, у якому фіксуються питання, альтернативи, джерела, аргументи і висновок.

Для менеджменту особливо важливо розуміти відмінність між зміною економічної реальності та зміною облікового способу її представлення. Якщо фінансовий результат змінився через інший метод розподілу або перегляд оцінки, це не тотожне зміні операційної ефективності. Управлінська аналітика повинна пояснювати такі ефекти, щоб не стимулювати хибні рішення щодо продуктів, підрозділів або відповідальних осіб.

Облікова політика повинна бути послідовною, але не статичною. Зміна бізнес-моделі, впровадження нового стандарту, поява суттєвої операції, реорганізація або розвиток інформаційної системи можуть вимагати перегляду окремих положень. При цьому підприємству необхідно оцінити не лише бухгалтерські наслідки, а й вплив на управлінські KPI, бюджети, ковенанти, порівнянність періодів та внутрішні правила аналізу.

Таблиця 2.4 – Облікова політика та управлінські наслідки

Елемент	На що впливає в обліку	Що має врахувати менеджмент
Метод оцінки вибуття запасів	собівартість вибуття та залишків	порівнянність маржі й ефект зміни цін
Метод амортизації	розподіл вартості активу між періодами	зіставлення бухгалтерських витрат із фактичним використанням активу
Строк корисного використання	сума амортизації та балансова вартість	чутливість результату до оцінки строку
Розподіл загальновиробничих витрат	собівартість продукції	вплив бази розподілу на прибутковість продуктів
Створення забезпечень	витрати та зобов’язання періоду	відокремлення операційного результату від ефекту оцінки
Критерії суттєвості	рівень агрегування й розкриття	достатність інформації для рішення без перевантаження деталями

Важливо. Управлінський звіт має пояснювати суттєвий вплив зміни облікової політики або оцінки окремо від операційних факторів. Інакше менеджмент може помилково трактувати «обліковий ефект» як покращення чи погіршення ефективності бізнесу.

Якісне управління обліковою політикою передбачає процедуру її прийняття і зміни. Ініціатор має визначити проблему або нову операцію, бухгалтерська функція – проаналізувати допустимі методи та нормативні

підстави, а керівництво – оцінити вплив на звітність, управлінські показники, податкові та договірні наслідки. Після затвердження рішення необхідно синхронізувати робочий план рахунків, налаштування системи, шаблони внутрішніх звітів, інструкції й навчання працівників. Інакше формально затверджена політика не буде реально виконуватися.

Для суттєвих оцінок доцільно застосовувати аналіз чутливості. Якщо результат значною мірою залежить від припущення, менеджменту корисно показати не одну «точну» суму, а вплив зміни ключового параметра. Наприклад, перегляд строку корисного використання або коефіцієнта резервування може суттєво змінити витрати періоду. Такий аналіз не замінює бухгалтерської оцінки, але робить невизначеність видимою і запобігає хибному сприйняттю розрахункової величини як абсолютно достовірного факту.

Послідовність облікової політики має забезпечувати порівнянність показників у часі. Якщо підприємство змінює методику, управлінські звіти повинні містити пояснення або, коли це доцільно, перерахунок порівняльної бази. Особливо це важливо для показників рентабельності, собівартості, EBITDA-подібних внутрішніх метрик і KPI, щодо яких зміна класифікації може суттєво змінити висновок без реальної зміни бізнесу. Методологічна дисципліна означає, що показник має незмінне визначення, формулу, джерела даних і правила винятків або ж зміна цих елементів формально зафіксована і пояснена користувачам.

2.5. Центри відповідальності, сегменти та об’єкти формування управлінської інформації

Система управління потребує не лише інформації про те, що сталося, а й розуміння того, хто може впливати на відповідний результат. Саме цю функцію виконує облік за центрами відповідальності. Центр відповідальності – організаційно або функціонально відокремлена зона діяльності, щодо якої визначено керівника, набір контрольованих показників, межі повноважень і формат звітності. Його завдання полягає не в механічному «прив’язуванні» всіх сум до працівника, а у справедливому зіставленні повноважень із відповідальністю.

Класично розрізняють центри витрат, доходу, прибутку та інвестицій. Керівник центру витрат відповідає переважно за використання ресурсів і дотримання бюджету; центру доходу – за обсяг і структуру реалізації; центру прибутку – за взаємопов’язаний результат доходів і витрат; центру інвестицій – також за ефективність використання активів та вкладеного капіталу. Така класифікація є управлінською, а не нормативною: підприємство формує її відповідно до структури повноважень.

Принцип контрольованості означає, що показник доцільно включати до оцінки відповідального керівника лише тією мірою, якою він може реально на нього впливати. Наприклад, начальник виробничого цеху може відповідати за перевитрату матеріалів або простої, але не обов’язково за ставку банківського

кредиту чи централізовану маркетингову кампанію. Ігнорування цього принципу руйнує мотиваційну функцію управлінської звітності.

Поряд із центрами відповідальності підприємство може формувати інформацію за сегментами: продуктами, клієнтами, регіонами, каналами збуту, проєктами, бізнес-напрямами. Сегмент є аналітичним об’єктом оцінювання, але не обов’язково окремим центром відповідальності. Наприклад, продуктова лінія може проходити через виробництво, логістику та продажі й не мати єдиного керівника, проте підприємству важливо оцінювати її маржу та життєвий цикл.

Для коректної сегментної інформації необхідно визначити правила віднесення прямих показників і розподілу спільних витрат. Найбільш небезпечним є автоматичний розподіл усіх загальних витрат на сегменти за однією умовною базою, після чого результат використовується для рішення про закриття продукту чи підрозділу. Частина спільних витрат може не зникнути після такого рішення, тому для альтернативних управлінських рішень слід додатково аналізувати уникнені й неуникнені витрати.

Звітність за центрами відповідальності повинна бути короткою, регулярною і орієнтованою на відхилення. Менеджеру потрібні бюджет або норматив, факт, відхилення, причина, відповідальна зона та запропонована дія. Просте наведення десятків фактичних сум без порівняльної бази не створює механізму відповідальності. Важливо також передбачити коментар керівника центру, оскільки кількісний показник часто потребує операційного пояснення.,

Таблиця 2.5 – Типи центрів відповідальності та ключові показники

Тип центру	Сфера відповідальності	Приклади показників
Центр витрат	витрати та використання ресурсів	бюджет витрат, відхилення, продуктивність, втрати
Центр доходу	обсяг і структура доходів	виручка, середня ціна, обсяг, нові клієнти, дебіторська дисципліна
Центр прибутку	доходи та контрольовані витрати	маржинальний дохід, операційний прибуток, рентабельність
Центр інвестицій	прибуток і використання активів/капіталу	ROI, оборотність активів, економічна віддача інвестицій
Проєкт / сегмент	результат окремого об’єкта аналізу	дохід, прямі витрати, маржа, строки, якість, cash flow

Важливо. Відповідальність має відповідати повноваженням. Якщо менеджер не контролює фактор, показник може використовуватися для інформації, але не повинен автоматично ставати критерієм його персональної оцінки.

При формуванні центрів відповідальності важливо узгодити внутрішні ціни та правила передачі ресурсів між підрозділами. Якщо один центр надає

послуги іншому, спосіб внутрішнього розподілу може істотно змінювати їх результати, хоча прибуток підприємства в цілому не зміниться. Тому внутрішні трансфертні ціни та бази розподілу мають бути прозорими, стабільними й економічно обґрунтованими. Їх не слід використовувати як інструмент штучного «покращення» показників одного підрозділу за рахунок іншого.

Оцінювання роботи центру відповідальності доцільно поєднувати з аналізом відхилень. Загальне відхилення витрат або прибутку слід розкладати на фактори, які мають різних власників: обсяг, ціна, норма використання ресурсу, продуктивність, асортимент, простої, якість. Це дозволяє уникати спрощеного висновку «перевищено бюджет – менеджер працює погано». Частина відхилення може бути спричинена зміною ринку, централізованим рішенням або зовнішнім фактором, який керівник центру не контролює.

Сегментна інформація має використовуватися з урахуванням мети рішення. Для оцінки довгострокової економічної ефективності може бути доречним повний розподіл ресурсів, тоді як для короткострокового рішення про прийняття додаткового замовлення важливішими є змінні та додаткові витрати. Один і той самий сегмент може мати різну «прибутковість» залежно від методики, тому в управлінській звітності слід чітко називати рівень маржі: валова, маржинальна, контрольована, після розподілу корпоративних витрат тощо. Це запобігає ситуації, коли рішення приймається на підставі показника, економічний зміст якого користувач тлумачить інакше, ніж бухгалтер.

2.6. Організація бухгалтерської служби та розподіл функцій і відповідальності

Організація бухгалтерської служби є управлінським рішенням, яке визначає швидкість інформаційних потоків, якість контролю, розподіл відповідальності та стійкість облікового процесу. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» надає підприємству право самостійно обирати форму організації ведення бухгалтерського обліку в межах установлених законодавством варіантів. Для менеджменту важливо обрати не просто формально допустиму форму, а таку, що відповідає масштабу, складності операцій, географії, IT-архітектурі та ризикам підприємства.

У невеликому підприємстві функції можуть бути сконцентровані у одного або кількох працівників. У середньому та великому бізнесі доцільним є функціональний розподіл: облік закупівель і кредиторської заборгованості, реалізації й дебіторської заборгованості, запасів, виробництва, основних засобів, оплати праці, податків, казначейства, фінансової звітності та методології. Окремо можуть виділятися управлінський облік, бюджетування, контролінг або бізнес-аналітика.

Централізована модель забезпечує єдність методології, довідників і контролів, але може бути менш гнучкою щодо потреб окремих підрозділів. Децентралізована модель наближує бухгалтерів до операційних процесів, проте підвищує ризик різних практик і дублювання функцій. Комбінована модель передбачає централізацію методології, закриття періоду, податків та звітності

при збереженні локальних бухгалтерів або фінансових партнерів у бізнес-підрозділах.

Ключовим принципом є розподіл несумісних функцій. Одна особа не повинна безконтрольно поєднувати створення операції, її затвердження, виконання платежу, відображення в обліку та подальшу звірку. У невеликих командах повне розмежування може бути неможливим; тоді застосовують компенсуючі контролі: додаткове погодження керівником, незалежний перегляд банківських виписок, періодичну звірку власником або автоматичні обмеження прав доступу.

Для кожного процесу корисно формувати матрицю відповідальності, де визначено, хто виконує операцію, хто погоджує, кого консультують і кого інформують. Така матриця не повинна замінювати посадові інструкції, але дозволяє швидко побачити дублювання, «нічийні» функції та небезпечні комбінації повноважень. Особливо важливо формалізувати взаємодію бухгалтерії з закупівлями, складом, виробництвом, продажами, кадрами, юридичною та ІТ-службою.

Ефективна бухгалтерська служба оцінюється не кількістю працівників, а здатністю своєчасно формувати достовірну інформацію з прийнятним рівнем витрат і контролю. Доцільно використовувати показники тривалості закриття періоду, частки автоматизованих операцій, кількості ручних коригувань, помилок після закриття, прострочених первинних документів, часу на звірки та повторюваних контрольних відхилень.

Таблиця 2.6 – Приклад розподілу відповідальності в процесі закупівлі

Етап	Основний виконавець	Ключовий контроль
Формування потреби	ініціатор / підрозділ	обґрунтування потреби та бюджетний ліміт
Вибір постачальника	закупівлі	конкурентність, погодження умов, перевірка контрагента
Укладання договору	закупівлі + юридична служба	повноваження, істотні умови, ліміти
Приймання товару/послуги	склад / замовник	фактична кількість, якість, підтвердний документ
Відображення в обліку	бухгалтерія	відповідність договору, первинки, аналітики, податкових реквізитів
Погодження платежу	бюджетний власник / керівник	трикомпонентна звірка: замовлення – приймання – рахунок
Виконання платежу	казначейство / уповноважена особа	розмежування створення та авторизації платежу
Післяопераційна звірка	бухгалтер / контролер	банк, кредиторська заборгованість, дублікати платежів

Важливо. При недостатній чисельності персоналу принцип розподілу функцій не скасовується. Якщо фізично розділити операції неможливо, необхідно запровадити компенсуючий незалежний контроль і документувати його виконання.

Організаційна модель бухгалтерської служби має враховувати поділ роботи на три типи: транзакційне опрацювання, методологічно-контрольні функції та аналітичне партнерство з бізнесом. Транзакційний блок забезпечує своєчасну реєстрацію масових операцій; методологічний – єдині правила, закриття періоду та контроль; аналітичний – пояснення показників і підтримку управлінських рішень. Навіть якщо ці функції виконують ті самі працівники, їх розмежування допомагає планувати навантаження і не допускати, щоб термінове введення документів постійно витісняло методологічну й аналітичну роботу.

Для оцінки роботи бухгалтерської функції доцільно використовувати збалансований набір показників. Швидкість закриття періоду важлива, але її не можна покращувати ціною збільшення кількості коригувань після закриття. Частка автоматизації має сенс лише разом із показниками помилок і ручних винятків. Корисними також є відсоток документів, отриманих у строк, кількість незакритих звірок, частка операцій із ручними проводками, повторюваність помилок та час реакції на запит менеджменту. KPI бухгалтерії повинні вимірювати і швидкість, і якість.

Для стійкості бухгалтерської функції важливо уникати критичної залежності від однієї особи. Ключові процедури мають бути документовані так, щоб інший кваліфікований працівник міг відтворити їх без втрати якості. Доцільно підтримувати календар резервного заміщення, матрицю компетенцій, інструкції для закриття періоду та перелік критичних доступів. Така організація є особливо важливою в умовах відпусток, хвороби, плинності персоналу або надзвичайних обставин. Безперервність облікового процесу є не лише IT-завданням, а й кадрово-організаційною характеристикою системи.

2.7. Внутрішні регламенти, стандарти та документообіг облікового процесу

Внутрішній регламент перетворює загальні вимоги законодавства та облікової політики на конкретну послідовність дій працівників. Його якість визначається не обсягом документа, а однозначністю відповіді на практичні питання: хто створює документ, хто перевіряє, хто погоджує, у який строк, у якій системі, які реквізити є обов’язковими, що робити у разі відхилення і де зберігається підтвердження виконаної процедури.

Система внутрішніх документів може включати положення про бухгалтерську службу, посадові інструкції, наказ про облікову політику, робочий план рахунків, довідник аналітичних ознак, графік документообігу, календар закриття періоду, регламент інвентаризації, правила погодження договорів і платежів, політику управління довідковими даними, правила

доступу до систем та методики внутрішньої звітності. Важливо уникати суперечностей між цими документами.

Графік документообігу має описувати життєвий цикл документа від створення або отримання до перевірки, обробки, відображення в системі та зберігання. Для електронного середовища доцільно говорити ширше – про маршрут інформаційного об’єкта. Один електронний документ може автоматично переходити між статусами, формувати проведення і ініціювати контроль; тому регламент повинен містити не лише строки передавання, а й правила статусів, електронних погоджень, виправлень і журналювання дій.

Календар закриття періоду є одним із найефективніших регламентів бухгалтерської служби. Він визначає перелік процедур, відповідальних, залежності між завданнями, кінцеві строки та критерії завершення. До нього можуть входити закриття складів і виробництва, нарахування амортизації, резервів і забезпечень, звірки з контрагентами та банками, контроль міжфілійних операцій, перевірка податкових регістрів, аналіз нетипових проводок та формування звітності.

Регламент не повинен створювати «паралельну бюрократію». Якщо процедура не інтегрована у реальний бізнес-процес і не підтримується інформаційною системою, працівники починають виконувати її формально або обходити. Тому перед затвердженням регламенту доцільно пройти процес від початку до кінця, визначити точки ручного введення, дублювання, очікування та повторної перевірки і лише після цього закріпити оптимізований порядок.

Підтримання актуальності регламентів є окремою управлінською функцією. Зміна організаційної структури, програмного забезпечення, повноважень, нормативних вимог або бізнес-моделі повинна супроводжуватися переглядом відповідних процедур. Ефективною практикою є зазначення власника документа, дати набрання чинності, версії, переліку пов’язаних документів і строку планового перегляду.

Таблиця 2.7 – Мінімальний зміст регламенту облікового процесу

Елемент регламенту	Що має бути визначено	Ризик за відсутності
Мета і сфера	процес, операції, підрозділи, винятки	неоднозначне застосування
Ролі	виконавець, погоджувач, контролер, власник процесу	дублювання або «нічийні» функції
Вхідні дані	документи, довідники, реквізити, джерела	неповні або неперевірені дані
Послідовність дій	етапи, статуси, строки, залежності	затримки та пропуск процедур
Контрольні точки	перевірки, ліміти, погодження, звірки	помилки й зловживання
Винятки	порядок ескалації та нестандартні ситуації	обхід правила без документованого рішення

Елемент регламенту	Що має бути визначено	Ризик за відсутності
Доказ виконання	журнал, підпис, електронний статус, звіт	неможливість підтвердити контроль
Версійність	власник, дата, версія, порядок перегляду	застосування застарілих процедур

Важливо. Регламент повинен описувати реальний процес, а не бажану картину. Якщо фактичний маршрут документа відрізняється від затвердженого, ризик полягає не лише в порушенні дисципліни, а й у втраті контрольованості та доказовості облікового процесу.

У цифровому документообігу особливого значення набувають версійність і журналювання. Користувач повинен розуміти, який документ є чинним, хто і коли його змінив, яка версія була погоджена та яке виправлення вплинуло на обліковий запис. Зберігання кількох файлів із назвами «final», «final2» або «остання версія» не створює контрольованого середовища. Система має забезпечувати однозначний статус документа й історію дій, а регламент – визначати, хто має право скасувати, замінити або повторно погодити документ.

Важливо також установити внутрішні строки обробки інформації, які є коротшими за зовнішні законодавчі дедлайни. Якщо первинні документи подаються до бухгалтерії лише в день складання звітності, формально встановлений зовнішній строк не гарантує якості. Внутрішні SLA між підрозділами дозволяють визначити, коли операційний підрозділ передає дані, скільки часу бухгалтерія має на перевірку, коли усуваються відхилення і на якому рівні ескалюється прострочення. Це перетворює документообіг на керований сервісний процес.

Регламент доцільно тестувати на реальних сценаріях, включаючи нестандартні ситуації. Якщо, наприклад, акт отримано після закриття місяця, контрагент змінив банківські реквізити або документ повернено на виправлення, процедура повинна визначати не лише стандартний маршрут, а й порядок ескалації. Саме винятки найчастіше створюють ручні обхідні операції, які пізніше стають джерелом помилок. Тому хороший регламент містить принципи роботи з винятками і не намагається передбачити кожну можливу ситуацію окремим формальним правилом.

2.8. Внутрішній контроль та забезпечення якості бухгалтерської інформації

Внутрішній контроль у бухгалтерському процесі – це сукупність організаційних і процедурних заходів, спрямованих на запобігання помилкам і зловживанням, своєчасне їх виявлення та забезпечення достовірності інформації. Контроль не слід ототожнювати з фінальною перевіркою бухгалтера перед складанням звітності. Найефективніший контроль вбудований у процес і спрацьовує максимально близько до моменту виникнення ризику.

Контрольні процедури доцільно поділяти на превентивні та детективні. Превентивні не дозволяють небажаній операції відбутися або знижують її ймовірність: ліміти, обов'язкові поля, автоматична перевірка довідника, розподіл прав доступу, погодження платежу. Детективні виявляють проблему після виникнення: звірки, інвентаризація, аналіз дублів, контроль негативних залишків, порівняння факту з бюджетом, перегляд журналу змін.

Окремо важливо розрізняти ручні та автоматизовані контролі. Автоматичний контроль має перевагу послідовності, але залежить від правильності налаштування і якості довідкових даних. Якщо правило один раз налаштоване неправильно, система може стабільно відтворювати помилку у великій кількості операцій. Тому ключові автоматизовані контролі потребують періодичного тестування, а зміни налаштувань – формалізованого погодження.

Контроль якості бухгалтерської інформації повинен охоплювати повноту, точність, своєчасність, належну класифікацію, авторизацію та простежуваність. Наприклад, звірка банку підтверджує не лише арифметичну тотожність, а й повноту відображення операцій; контроль дублювання рахунків знижує ризик повторної оплати; аналіз нетипових проводок допомагає виявити операції, що обходять стандартний маршрут.

Контрольне середовище визначає, чи працюватимуть формальні процедури на практиці. Якщо керівництво допускає систематичне обходження погоджень «для термінових платежів», працівники сприйматимуть контроль як необов'язковий. Якщо помилки приховуються через страх покарання, система втрачає здатність до самокорекції. Тому культура відповідальності, чіткі повноваження, навчання та реакція керівництва на порушення є частиною інформаційної якості.

Внутрішній контроль має бути ризик-орієнтованим. Неможливо однаково ретельно перевіряти кожну операцію. Ресурс контролю доцільно концентрувати на суттєвих сумах, нетипових операціях, ручних коригуваннях, нових контрагентах, операціях із конфліктом інтересів, зміні реквізитів платежу, нестандартних проводках і ділянках з історією помилок. Для масових однотипних операцій ефективні автоматизовані правила та аналітика винятків.

Таблиця 2.8 – Матриця «ризик – контрольна процедура»

Ризик	Превентивний контроль	Детективний контроль
Повторна оплата рахунку	блокування дубля за номером/сумою/контрагентом	звіт потенційних дублів, банківська звірка
Несанкціонований платіж	розподіл створення та авторизації, ліміти	перегляд платежів понад поріг, журнал доступів
Невірна аналітика	обов'язкові поля, довідники, валідація	звіт незаповнених/нетипових комбінацій
Пропуск зобов'язання	трикомпонентна звірка, реєстр отриманих документів	аналіз подій після звітної дати, звірка з постачальниками

Ризик	Превентивний контроль	Детективний контроль
Помилка ручного проведення	обмеження прав і шаблони операцій	звіт ручних/нетипових проводок
Застарілий довідник	контроль створення та зміни майстер-даних	періодичний перегляд дублів і неактивних елементів

Важливо. Контроль має бути співмірним із ризиком. Надмірна кількість погоджень не гарантує надійності, якщо учасники виконують їх формально. Кращий контроль – той, що має чітку мету, визначеного власника, доказ виконання та зрозумілий порядок реагування на відхилення.

Для оцінки дизайну контрольної процедури слід поставити кілька запитань: який конкретний ризик вона покриває; на якій стадії спрацьовує; хто є її власником; яка періодичність; який доказ виконання залишається; що відбувається при виявленні відхилення. Якщо на ці питання немає відповіді, контроль часто є лише формальним погодженням. Окремо потрібно тестувати операційну ефективність: навіть добре спроєктоване правило не працює, якщо його систематично обходять, виконують із запізненням або не аналізують результати.

Із розвитком аналітики підприємство може переходити від суцільного ручного контролю до контролю за винятками. Система автоматично виділяє операції, що перевищують пороги, мають нетипові комбінації ознак, виконані у неробочий час, проведені вручну, містять змінені реквізити або істотно відрізняються від історичної поведінки. Такий підхід дозволяє спрямувати увагу бухгалтера чи контролера на ризикові операції, але не скасовує необхідності розуміти логіку алгоритму та регулярно перевіряти якість його налаштувань.

Забезпечення якості бухгалтерської інформації завершується моніторингом системи контролю. Підприємству доцільно аналізувати не лише окремі помилки, а й тенденції: які відхилення повторюються, у яких процесах зростає кількість ручних коригувань, які контролі систематично не виконуються в строк, які довідники мають найбільше дублів. Повторювана помилка свідчить уже не про випадковість, а про дефект процесу. Тому результатом контролю має бути не лише виправлення конкретної операції, а й усунення причини: зміна процедури, автоматизація перевірки, уточнення відповідальності або навчання працівників.

Питання для самоконтролю

1. Як змінюється розуміння предмета й об’єктів бухгалтерського обліку, якщо розглядати їх з позиції інформаційних потреб управління?

2. Чому фінансовий та управлінський облік доцільно будувати на єдиній інформаційній базі, але не ототожнювати їх показники?

3. За якими критеріями потрібно визначати достатню глибину аналітичного обліку?

4. Чим облікова політика відрізняється від організаційно-технічних регламентів і як її елементи впливають на управлінську інформацію?

5. У чому полягає принцип контрольованості при формуванні звітності за центрами відповідальності?

6. Які функції у бухгалтерському процесі є несумісними і які компенсуючі контролі можна застосовувати в малих командах?

7. Які елементи має містити якісний внутрішній регламент або графік документообігу?

8. Чим відрізняються превентивні й детективні, ручні й автоматизовані контролі та як обирати їх з урахуванням ризику?

Приклади розв'язання

Приклад 2.1. Проєктування аналітичної моделі витрат

Умова. Підприємство виробляє три групи продукції на двох виробничих майданчиках. Витрати обліковуються лише за статтями та рахунком 23 у цілому. Керівництво не може визначити, який продукт і який майданчик формують перевитрату.

Розв'язання. Потрібно не створювати окремий синтетичний рахунок для кожного продукту, а побудувати аналітичні виміри до виробничих витрат: продукт/група продукції, майданчик, центр витрат, стаття витрат, замовлення або партія, період. Первинні документи списання матеріалів, нарахування зарплати й використання послуг повинні містити відповідні аналітичні коди. Для загальних витрат визначається окрема ознака та обґрунтована база розподілу. Після цього управлінський звіт може порівнювати план і факт за продуктом та майданчиком без ручного «дорозподілу» наприкінці місяця.

Висновок. Проблема була не у відсутності бухгалтерських даних, а у недостатній аналітичній структурі. Якісна модель обліку має формувати потрібний управлінський розріз у момент реєстрації операції.

Приклад 2.2. Вплив облікової оцінки на управлінський висновок

Умова. Після перегляду строку корисного використання групи обладнання місячна амортизація зменшилася на 280 тис. грн. У внутрішньому звіті операційний прибуток зріс на таку саму суму, і керівник виробництва заявив про підвищення ефективності підрозділу.

Розв'язання. Збільшення бухгалтерського прибутку не спричинене зміною обсягів, продуктивності чи ресурсного споживання. Воно є результатом перегляду облікової оцінки, що змінив часовий розподіл витрат. У звіті доцільно окремо показати операційне відхилення та ефект зміни оцінки; при оцінюванні роботи керівника виробництва цей ефект слід виключити з контрольованого результату, якщо рішення про оцінку не належало до його повноважень.

Висновок. Управлінська інтерпретація має відокремлювати економічні зміни від облікових ефектів.

Приклад 2.3. Розподіл функцій у платіжному процесі

Умова. На підприємстві один бухгалтер створює картку нового постачальника, вводить рахунок, формує платіж у клієнт-банку та після оплати проводить банківську виписку. Директор підтверджує платежі електронним підписом, не перевіряючи реквізити кожного документа.

Розв'язання. У процесі сконцентровано критично несумісні функції: створення майстер-даних, реєстрація зобов'язання, підготовка платежу та післяопераційна звірка. Доцільно розділити щонайменше зміну банківських реквізитів постачальника, підготовку платежу та його авторизацію. Якщо штат обмежений, керівник має отримувати структурований пакет погодження: договір/замовлення, підтвердження отримання, рахунок, суму, банківські реквізити та попередження про їх зміну. Банківську звірку періодично виконує інша уповноважена особа або власник.

Висновок. Підпис керівника не компенсує слабкий контроль, якщо він не отримує достатньої інформації для реального погодження.

Приклад 2.4. Побудова контролю для запобігання дублю оплати

Умова. Підприємство двічі оплатило один рахунок постачальника: спочатку за сканованою копією, а після отримання оригіналу бухгалтер повторно зареєстрував документ під іншим внутрішнім номером.

Розв'язання. Причиною є слабка ідентифікація документа та відсутність контролю дублювання. Превентивно система повинна перевіряти комбінацію контрагент – номер документа постачальника – дата – сума; оригінал документа має закривати або підтверджувати вже зареєстровану операцію, а не створювати нову. Додатково доцільно формувати звіт потенційних дублів за однаковими сумами, датами та реквізитами, а зміни в реєстрі документів – журналювати.

Висновок. Надійний контроль усуває першопричину повторної реєстрації, а не лише виявляє дубль після списання коштів.

Практичні завдання

Завдання 2.1. Об'єкти та метод обліку

Для сервісного підприємства, яке одночасно виконує довгострокові проєкти і типові короткострокові замовлення, визначте: 1) ключові об'єкти бухгалтерського та управлінського обліку; 2) потрібні аналітичні виміри; 3) які елементи методу бухгалтерського обліку забезпечують доказовість і контроль кожного етапу; 4) які дані є зайвими для управлінської моделі та чому.

Завдання 2.2. Єдине інформаційне середовище

Підприємство має бухгалтерську систему, CRM і складську програму. У кожній системі контрагенти та товари кодуються окремо. Щомісяця аналітик

вручну об’єднує дані в Excel. Запропонуйте архітектуру єдиних довідників і правила відповідальності за майстер-дані. Визначте щонайменше п’ять ризиків чинної моделі та відповідні контрольні процедури.

Завдання 2.3. Проєктування аналітичного обліку

Для торговельної компанії, що продає через гуртовий канал, власні магазини та інтернет, сформуйте аналітичну модель доходів, собівартості та дебіторської заборгованості. Визначте обов’язкові та додаткові аналітичні ознаки. Поясніть, які управлінські звіти можна буде сформувати без ручного доопрацювання даних.

Завдання 2.4. Облікова політика та управлінська інформація

Керівництво порівнює маржу двох періодів, але в поточному році змінено підхід до розподілу загальновиробничих витрат і переглянуто строки корисного використання обладнання. Підготуйте перелік коригувань або пояснень, необхідних для коректного управлінського порівняння. Вкажіть, які зміни є операційними, а які – обліковими.

Завдання 2.5. Центри відповідальності

Підприємство має виробництво, відділ продажів, логістику, маркетинг і центральний офіс. Побудуйте карту центрів відповідальності, визначте тип кожного центру, 3–5 контрольованих показників і перелік витрат, які не слід автоматично включати до персональної оцінки його керівника.

Завдання 2.6. Розподіл функцій

У бухгалтерії працюють головний бухгалтер і два бухгалтери. Перший веде постачальників, банк і ПДВ, другий – запаси, виробництво, зарплату та основні засоби. Запропонуйте практичний розподіл критичних функцій і компенсуючих контролів для процесів закупівлі, платежів, зміни довідників, нарахування зарплати та закриття місяця. Врахуйте, що збільшення штату неможливе.

Завдання 2.7. Регламент документообігу

Розробіть фрагмент графіка документообігу для закупівлі послуг: ініціювання потреби, договір, акт/інший підтвердний документ, реєстрація зобов’язання, погодження та оплата. Для кожного етапу визначте відповідального, строк, інформаційну систему, контрольну точку і доказ виконання.

Завдання 2.8. Матриця ризиків і контролів

За результатами внутрішнього аналізу виявлено: дублікати контрагентів, ручні проводки після закриття періоду, несвоєчасне подання первинних документів, негативні складські залишки та платежі за зміненими банківськими реквізитами. Побудуйте матрицю «ризик – причина – можливий наслідок – превентивний контроль – детективний контроль – відповідальна особа – доказ виконання» та визначте три найкритичніші ризики.

Комплексний професійний кейс

Кейс 2.1. Перебудова обліково-інформаційної системи підприємства, що зростає

Умова. ТОВ «Альфа Виробництво» протягом трьох років збільшило виручку майже втричі. Підприємство має головний виробничий майданчик, два віддалені склади, відділ продажів, сервісний підрозділ і близько 180 працівників. Бухгалтерський облік ведеться у центральній системі, складський облік – у окремій програмі, а менеджери продажів використовують CRM. Частину управлінських звітів фінансовий директор формує в електронних таблицях шляхом ручного об’єднання даних з трьох систем. У міру зростання бізнесу керівництво почало отримувати взаємно суперечливі показники та втратило впевненість у даних.

У бухгалтерській системі витрати виробництва накопичуються за статтями і цехами, але не деталізуються за продуктовими лініями. Відділ продажів оцінює прибутковість клієнтів за різницею між ціною продажу та плановою виробничою собівартістю, тоді як фінансовий директор використовує фактичну собівартість після щомісячного розподілу загальновиробничих витрат. Через це для одного клієнта CRM показує маржу 24%, а управлінський звіт – 11%. Керівники не розуміють, який показник є правильним і для якого рішення його слід використовувати.

Довідники контрагентів і номенклатури між системами не синхронізовані. Один покупець може бути записаний у CRM під торговою назвою, у бухгалтерській системі – за юридичним найменуванням, а в складській програмі – скорочено. Аналогічно частина продукції має різні коди. Аналітик щомісяця використовує таблицю відповідності, яку підтримує вручну. Після зміни менеджера клієнти в CRM автоматично переходять до нового відповідального, внаслідок чого історична виручка також відображається за новим менеджером.

Бухгалтерська служба складається з головного бухгалтера та чотирьох бухгалтерів. Один бухгалтер веде постачальників і платежі, другий – запаси та виробництво, третій – зарплату й основні засоби, четвертий – реалізацію та дебіторську заборгованість. Створення нового постачальника, введення рахунку і підготовка платежу здійснює той самий бухгалтер. Директор підтверджує платежі в банку, але не завжди бачить документальну підставу та факт приймання товару або послуги. За останні шість місяців виявлено два випадки повторної оплати та один платіж на старі банківські реквізити постачальника.

Закриття місяця триває 15-18 робочих днів. Первинні документи від складів і сервісного підрозділу надходять нерівномірно; частина – після попереднього формування управлінського звіту. Унаслідок цього фінансовий директор щомісяця робить ручні коригування, а показники попереднього місяця іноді змінюються вже після їх обговорення на нараді. Формального календаря закриття періоду немає, а строки передачі документів визначаються «за домовленістю».

Керівництво планує впровадити нову ERP-систему і вважає, що це автоматично усуне проблеми. Головний бухгалтер наполягає, що до початку IT-проєкту необхідно переглянути методологію, аналітичні довідники, розподіл відповідальності та контрольні процедури. Перед робочою групою поставлено завдання сформувати цільову модель обліково-інформаційної системи.

Необхідно:

1. Визначити ключові причини інформаційних розбіжностей і розподілити їх на методологічні, організаційні, інформаційно-технологічні та контрольні.

2. Запропонувати єдину модель довідників контрагентів, номенклатури, підрозділів, менеджерів, продуктів і центрів відповідальності. Визначити власника кожного довідника та правила зміни критичних реквізитів.

3. Розробити мінімальну аналітичну модель доходів і виробничих витрат, яка дозволить формувати маржу за продуктом, клієнтом, каналом збуту та центром відповідальності без ручного перерозподілу наприкінці місяця.

4. Сформулювати правила узгодження планової та фактичної собівартості. Пояснити, який показник доцільно використовувати для оперативного ціноутворення, а який – для оцінки фактичної прибутковості після завершення періоду.

5. Перебудувати процес закупівлі та платежів з урахуванням розподілу несумісних функцій. Визначити превентивні й детективні контролі для створення постачальника, зміни банківських реквізитів, реєстрації рахунку, погодження та оплати.

6. Скласти фрагмент календаря закриття місяця: основні процедури, відповідальні, взаємозалежності, крайні строки та критерії завершення. Передбачити порядок обробки документів, отриманих після внутрішнього дедлайну.

7. Запропонувати 6-8 KPI якості бухгалтерського процесу, які дозволять оцінити ефект після впровадження цільової моделі. Серед них мають бути показники не лише швидкості, а й якості та стабільності даних.

8. Обґрунтувати, які проблеми може усунути нова ERP-система, а які не будуть вирішені без зміни методології, регламентів і відповідальності.

Методичний орієнтир. Розв’язання кейса доцільно починати не з вибору програмного продукту, а з опису цільових управлінських рішень і даних, які для них потрібні. Після цього визначаються єдині довідники, аналітичні виміри, правила оцінки, відповідальні ролі, контрольні точки та лише потім – функціональні вимоги до ERP. Така послідовність запобігає автоматизації неефективного або методологічно суперечливого процесу.

Підсумок теми. Методологія бухгалтерського обліку створює управлінську цінність тоді, коли загальні правила визнання, оцінки й реєстрації доповнюються продуманою аналітичною моделлю, узгодженими довідниками, відповідальністю за дані та внутрішніми контрольними процедурами. Фінансовий і управлінський облік мають спиратися на єдине джерело

господарських фактів, але формувати різні інформаційні представлення відповідно до цілей користувача. Облікова політика й професійні оцінки повинні бути прозорими для менеджменту, а звітність за центрами відповідальності – враховувати реальні межі впливу керівників. Організація бухгалтерської служби, документообігу та внутрішнього контролю завершує цю систему, забезпечуючи простежуваність інформації від первинного факту до управлінського висновку. В управлінському вимірі ця система має забезпечувати три властивості одночасно: методологічну узгодженість, достатню аналітичність і контрольованість. Методологічна узгодженість означає єдині правила визнання, оцінки та класифікації; достатня аналітичність — можливість розкрити показник до рівня причини, сегмента та відповідальної зони; контрольованість — наявність визначених ролей, регламентів, перевірок і доказів виконання. Втрата будь-якої з цих властивостей знижує цінність навіть технічно сучасної облікової системи. Для майбутнього фахівця принципово важливо вміти бачити бухгалтерський облік як конструкцію, яку можна проєктувати відповідно до бізнес-моделі підприємства.

ТЕМА 3
ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА КРЕАТИВНІСТЬ ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ КОРИСТУВАЧІВ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Нормативно-методичний орієнтир. Цифровий обліковий процес в Україні функціонує в межах загальних вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV, Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII, Закону України «Про захист персональних даних» № 2297-VI та вимог кібербезпеки. Для управління ризиками ШІ корисним міжнародним методичним орієнтиром є NIST AI Risk Management Framework та профіль для генеративного ШІ. Конкретні нормативні вимоги слід перевіряти у чинній редакції на дату застосування.

Мета вивчення теми: набути уявлення про цифрову трансформацію бухгалтерського обліку та її вплив на інформаційне забезпечення управління підприємством; навчитися оцінювати архітектуру облікової інформаційної системи, можливості ERP, хмарних сервісів, автоматизації, Business Intelligence і генеративного штучного інтелекту, визначати ризики цифрового середовища, забезпечувати захист і якість облікових даних, а також розмежовувати допустиме професійне судження, креативні облікові підходи та маніпулювання інформацією.

Очікувані результати навчання:

– пояснювати зміст цифрової трансформації бухгалтерського обліку та її вплив на роль бухгалтера в системі управління;

– визначати ключові компоненти цифрової облікової інформаційної системи та інформаційні зв’язки між ними;

– оцінювати можливості ERP-систем, хмарних технологій і електронного документообігу для інтеграції бізнес-процесів;

– відрізняти автоматизацію, роботизацію та аналітичну підтримку від процедур, що потребують професійного судження;

– використовувати BI, аналітичні панелі та великі масиви даних для підготовки управлінської інформації;

– визначати допустимі сценарії застосування генеративного ШІ, перевіряти його результати та управляти пов’язаними ризиками;

– проєктувати базові правила кібербезпеки, управління доступом, резервного копіювання та безперервності облікового процесу;

– розмежовувати облікову альтернативу, професійне судження, агресивне представлення та маніпулювання показниками з урахуванням етичної відповідальності бухгалтера.

План

3.1. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та архітектура облікової інформаційної системи.

3.2. ERP-системи, хмарні технології та електронний документообіг.

3.3. Автоматизація і роботизація облікових процедур.

3.4. Business Intelligence, великі дані та візуалізація облікової інформації.

3.5. Генеративний штучний інтелект у професійній діяльності бухгалтера.

3.6. Кібербезпека, управління доступом та безперервність облікового процесу.

3.7. Креативний облік, допустимі альтернативи та професійне судження.

3.8. Етичні межі, контроль якості та відповідальність за цифрову облікову інформацію.

Основні терміни та поняття: цифрова трансформація; облікова інформаційна система; ERP; CRM; хмарні обчислення; електронний документ; електронний документообіг; електронна ідентифікація; кваліфікований електронний підпис; API; master data; автоматизація; RPA; OCR/IDP; workflow; Business Intelligence; data warehouse; ETL/ELT; dashboard; KPI; великі дані; генеративний штучний інтелект; мовна модель; hallucination; prompt injection; automation bias; конфіденційність; кібербезпека; принцип найменших привілеїв; багатофакторна автентифікація; журналювання; резервне копіювання; RTO; RPO; професійне судження; креативний облік; earnings management; етика професійного бухгалтера.

3.1. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та архітектура облікової інформаційної системи

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку не зводиться до заміни паперових документів електронними або перенесення бухгалтерської програми

у хмару. Її зміст полягає у перебудові способу виникнення, руху, перевірки, узагальнення та використання даних. У традиційній моделі бухгалтер часто отримує вже оформлений документ, повторно вводить його реквізити до системи, контролює правильність проведення та наприкінці періоду формує звіт. У цифровій моделі значна частина даних виникає безпосередньо в операційній системі, автоматично передається до облікового контуру, проходить вбудовані перевірки й може бути доступною менеджменту майже в реальному часі.

Ключовим об'єктом цифрової трансформації стає не окрема бухгалтерська операція, а наскрізний бізнес-процес. Закупівля починається із заявки, продовжується погодженням, замовленням постачальнику, прийманням, рахунком, виникненням зобов'язання, оплатою і завершується відображенням у звітності та аналітиці. Якщо кожний етап існує в окремому файлі або програмі без стабільного зв'язку, підприємство має автоматизовані фрагменти, але не цифровий процес. Цифрова зрілість передбачає єдині ідентифікатори, контрольований маршрут даних і можливість простежити показник до первинної події.

Облікова інформаційна система є сукупністю людей, методології, даних, технологій, процедур і контрольних механізмів, які забезпечують формування бухгалтерської інформації. Технологічний компонент є лише одним із елементів. Навіть найсучасніша ERP не компенсує суперечливу облікову політику, дубльовані довідники або нечітку відповідальність за дані. Саме тому цифровий проєкт повинен починатися з опису цільової інформаційної моделі: які рішення приймає менеджмент, які показники для цього потрібні, з яких фактів вони формуються і хто відповідає за їх якість.

Архітектура облікової інформаційної системи зазвичай містить операційні джерела даних, транзакційний обліковий контур, інтеграційний шар, довідкові дані, сховище або аналітичний контур, інструменти звітності та систему доступів і журналювання. Наприклад, CRM створює дані про клієнтів і замовлення, складська система – про рух запасів, кадрова система – про працівників і робочий час, банк – про грошові потоки. Завдання бухгалтерської архітектури полягає в тому, щоб ці дані були узгоджені, правильно інтерпретовані та перетворені на контрольований фінансовий і управлінський результат.

Особливе значення мають master data – відносно стабільні довідкові дані: контрагенти, номенклатура, рахунки, центри відповідальності, підрозділи, проєкти, договори, валюти, одиниці виміру. Якщо довідник неконтрольований, помилка поширюється одразу на велику кількість операцій. Наприклад, неправильний податковий статус контрагента або помилкова група товару впливатимуть не на один документ, а на всі наступні записи. Тому цифрова облікова модель вимагає власників довідників, правил створення й зміни записів, унікальних ключів та журналу змін.

Цифрова трансформація змінює роль бухгалтера. Частка ручної реєстрації даних скорочується, а значення методології, контролю, аналітики, управління винятками та комунікації з бізнесом зростає. Бухгалтер стає відповідальним не

тільки за правильність проведення, а й за інформаційний дизайн процесу: чи правильно система класифікує факт, чи достатні аналітичні ознаки, чи можна відтворити джерело показника, чи своєчасно менеджмент отримує сигнал про відхилення.

Таблиця 3.1 – Компоненти цифрової облікової інформаційної системи

Компонент	Призначення	Ключовий ризик
Операційні системи	Формують первинні бізнес-дані про продажі, закупівлі, виробництво, персонал, запаси	Розрив між операційним фактом і бухгалтерською інтерпретацією
ERP / обліковий контур	Реєструє, класифікує й узагальнює господарські операції	Неправильні налаштування або надмірні права доступу
Інтеграційний шар / API	Передає дані між системами за визначеними правилами	Втрата, дублювання або некоректне перетворення даних
Master data	Забезпечують єдині довідники та коди	Дублі, помилкові реквізити, неконтрольовані зміни
Сховище даних / BI	Агрегує дані для аналітики та управлінської звітності	Розбіжність із джерелом або непрозора логіка трансформації
Контроль і журналювання	Фіксують доступи, зміни, винятки та підтвердження	Відсутність доказовості та неможливість відтворити подію

Важливо. Цифровізація повинна зменшувати кількість повторного ручного введення і водночас підвищувати простежуваність. Якщо автоматизація лише переносить старий неефективний процес у нову програму, технологія масштабуватиме його недоліки.

Рівень цифрової зрілості бухгалтерської функції доцільно оцінювати не за кількістю програм, а за якістю наскрізного управління даними. На початковому рівні дані зберігаються у відокремлених системах, значна частина звірок і перенесень виконується вручну, а відповідальність за довідники є неформальною. На вищому рівні підприємство має єдині довідники, автоматизовані інтеграції, контроль версій, каталог показників, визначених власників даних і можливість простежити управлінський показник до первинної операції. Найвищий рівень передбачає не максимальну автоматизацію, а здатність стабільно отримувати якісну інформацію при зміні процесів, персоналу або технологій.

Управління даними (data governance) формує організаційний каркас цифрової облікової системи. Для критичних наборів даних визначаються власник бізнес-змісту, технічний адміністратор, правила створення і зміни,

критерії якості, допустимі значення, періодичність контролю та маршрут виправлення помилки. Наприклад, бухгалтерія може бути власником довідника рахунків, закупівлі – ініціатором створення постачальника, а фінансова функція – власником методики показника маржі. Без такого розподілу навіть коректно налаштована система поступово накопичує дублікати, суперечливі коди й «локальні» правила, відомі лише окремим працівникам.

Для цифрової бухгалтерії корисно застосовувати принцип data lineage – простежуваності походження показника. Користувач має розуміти, з якого документа або системи виникло значення, які перетворення воно пройшло, які довідники та формули застосовано і хто погодив зміни методики. Це особливо важливо для показників, які використовуються у винагороді менеджменту, кредитних ковенантах, бюджетному контролі або публічній звітності.

3.2. ERP-системи, хмарні технології та електронний документообіг

ERP-система інтегрує ключові ресурси й бізнес-процеси підприємства у спільному інформаційному середовищі. Її цінність для бухгалтерського обліку полягає не лише у веденні головної книги, а у зв’язку облікового результату з первинними операційними даними. Замовлення клієнта може запускати резервування товару, відвантаження – формувати рух запасів і дебіторську заборгованість, виробниче замовлення – накопичувати матеріальні та трудові витрати, а платіж – автоматично закривати зобов’язання після банківської звірки.

Під час упровадження ERP критично відокремити налаштування системи від методологічного рішення. Програмний продукт може запропонувати стандартну модель рахунків, центрів витрат або процес погодження, однак підприємство повинно самостійно визначити, чи відповідає ця модель його бізнес-процесам, законодавчим вимогам і управлінським потребам. Методологія має передувати конфігурації. Інакше працівники починають пристосовувати економічний зміст операції до технічних обмежень системи.

Хмарні технології дозволяють отримувати доступ до облікових систем через інфраструктуру зовнішнього постачальника, масштабувати ресурси, централізувати оновлення та забезпечувати роботу віддалених команд. Водночас передавання інфраструктури постачальнику не означає передавання відповідальності за бухгалтерську інформацію. Підприємство має визначити, де зберігаються дані, як організовано резервне копіювання, хто має адміністративний доступ, якими є умови відновлення після збою, як припиняється доступ звільнених працівників і як можна експортувати дані у разі зміни постачальника.

Електронний документообіг є важливою частиною цифрового облікового процесу. Електронний документ повинен мати визначений зміст, реквізити та механізм підтвердження авторства й цілісності відповідно до чинного законодавства. В обліковому процесі важливі не лише факт підписання, а й маршрут погодження, час створення, версія, статус документа, зв’язок із

договором або замовленням, а також можливість довгострокового зберігання і пошуку.

Електронна ідентифікація та електронні довірчі послуги забезпечують технічні й правові механізми встановлення особи та підтвердження електронних дій. Для бухгалтерії це має практичне значення під час підписання первинних документів, звітності, договорів і листування з державними інформаційними системами. Разом із тим кваліфікований електронний підпис не підтверджує економічну доцільність операції. Якщо уповноважена особа підписала документ без перевірки факту постачання або повноважень контрагента, технічно коректний підпис не компенсує слабкий бізнес-контроль.

Якісний цифровий документообіг має містити контроль версій, статусів і винятків. Працівник повинен однозначно бачити, який документ є чернеткою, який погоджено, який анульовано, а який замінено. Для виправлення документа слід застосовувати контрольований сценарій, а не ручне редагування вже погодженого файлу. Історія змін є частиною доказової бази облікового процесу.

Таблиця 3.2 – Контрольні питання під час вибору ERP або хмарного рішення

Напрям	Питання для оцінювання	Очікуваний результат
Методологія	Чи підтримує система потрібні об’єкти обліку, аналітики, валюти, сегменти та правила оцінки?	Відповідність бізнес-моделі й обліковій політиці
Інтеграція	Які системи обмінюються даними, які ключі та формати використовуються?	Одноразове введення факту і контрольований обмін
Доступ	Хто створює, погоджує, змінює та проводить документи?	Розподіл повноважень і найменші необхідні права
Хмара	Де розміщено дані, як організовані резерви та відновлення?	Керований ризик доступності й втрати даних
Аудит-трейл	Чи зберігаються автор, час, версія та зміст зміни?	Простежуваність і доказовість
Вихід із системи	Як експортувати довідники, документи, проведення та історію?	Відсутність критичної залежності від постачальника

Важливо. Підпис або автоматичне проведення документа не дорівнюють підтвердженню його економічної сутності. Цифровий контроль повинен охоплювати і технічну автентичність, і бізнес-підставу операції.

Упровадження ERP слід розглядати як проєкт зміни бізнес-процесів, а не як технічне встановлення програмного продукту. Якісний проєкт включає опис

процесів «як є», цільову модель «як має бути», очищення довідників, міграцію залишків і відкритих позицій, налаштування ролей, тестування, навчання користувачів і період стабілізації після запуску. Особливо небезпечним є перенесення до нової системи історичних помилок: дубльованих контрагентів, неактуальних номенклатур, неконтрольованих рахунків або «тимчасових» аналітик, які роками використовувалися без визначеного призначення.

Міграція даних потребує окремого плану контролю. Для кожного набору визначаються джерело, правила очищення, формат перетворення, контрольні суми й критерії приймання. Залишки за рахунками повинні бути узгоджені з деталізацією за контрагентами, договорами, запасами й іншими субаналітиками. Після завантаження виконуються reconciliations між старою та новою системами. Факт того, що «загальний баланс зійшовся», не є достатнім, якщо втрачено аналітичний склад дебіторської заборгованості або історію партій запасів.

На етапі запуску доцільно застосовувати принцип контрольованої стабілізації: обмежити необов'язкові зміни, щоденно аналізувати винятки, фіксувати дефекти, визначати пріоритети й не дозволяти користувачам створювати паралельні обхідні таблиці без узгодження. Інакше нова ERP швидко доповнюється Excel-файлами, які відновлюють стару фрагментованість уже на новому технологічному рівні.

3.3. Автоматизація і роботизація облікових процедур

Автоматизація бухгалтерського обліку означає виконання частини процедур програмними засобами за попередньо визначеними правилами. Вона може охоплювати перенесення даних між системами, розрахунок амортизації, нарахування резервів за заданим алгоритмом, формування типових проведень, звірку банківських операцій, контроль обов'язкових реквізитів, підготовку стандартних звітів та інші повторювані дії. Найбільший ефект виникає тоді, коли процедура стабільна, формалізована, має структуровані вхідні дані й чіткий критерій результату.

Роботизація процесів, або RPA, використовується для автоматичного виконання дій у наявних інформаційних системах через інтерфейс користувача або інтеграційні механізми. Програмний робот може завантажувати банківську виписку, переносити файли, формувати пакет звітності, зіставляти записи, надсилати повідомлення про винятки. Перевагою є можливість автоматизувати процес без глибокої перебудови основної системи. Недоліком є крихкість: зміна екранної форми, назви поля або бізнес-правила може порушити сценарій.

Окремий напрям становлять OCR та intelligent document processing. Вони дозволяють розпізнавати рахунки, акти, накладні та інші документи, виділяти реквізити й створювати чернетки записів. Проте розпізнавання символів не є бухгалтерською інтерпретацією. Система може коректно зчитати суму і дату, але не визначити економічну сутність витрати, наявність пов'язаних умов або правильний центр відповідальності. Тому автоматичний результат повинен

мати рівень довіри та маршрут ручної перевірки для ризикових або нетипових документів.

Автоматизація має будуватися навколо винятків. Якщо 95 % банківських операцій можна надійно зіставити з відкритими документами за сумою, контрагентом і призначенням платежу, бухгалтер не повинен вручну підтверджувати кожну з них. Його увага має бути спрямована на 5 % невідповідностей: часткові оплати, нетипові призначення, валютні різниці, змінені реквізити або платежі без підстави. Така модель підвищує продуктивність і одночасно концентрує професійне судження там, де воно справді потрібне.

Небезпечно автоматизувати нестабільний або методологічно неузгоджений процес. Якщо підприємство не має єдиного правила розподілу витрат, робот лише швидше виконає суперечливий розподіл. Якщо довідник контрагентів містить дублікати, автоматична звірка може масштабувати помилки. Тому перед автоматизацією слід стандартизувати процес, визначити власника, вхідні й вихідні дані, критерії якості, винятки та контрольні точки.

Економічний ефект автоматизації не слід оцінювати лише кількістю зекономлених людино-годин. Важливими є скорочення часу закриття періоду, зменшення повторного введення, частоти помилок і ручних коригувань, підвищення своєчасності, прозорості та стабільності процесу. Водночас автоматизація створює нову залежність від налаштувань, доступів, журналів і компетентності власників процесу, тому контроль технологічної зміни стає частиною бухгалтерського контролю.

Таблиця 3.3 – Доцільність автоматизації різних бухгалтерських процедур

Процедура	Потенціал автоматизації	Що залишається бухгалтеру
Банківська звірка	Високий: автоматичне зіставлення за правилами	Аналіз невідповідностей, нетипових платежів і причин розривів
Розпізнавання первинних документів	Високий за стандартизованих форм	Перевірка реквізитів, сутності, аналітики та ризикових ознак
Нарахування амортизації	Високий після налаштування параметрів	Контроль строків, методів, подій зміни оцінки та вибуття
Розподіл непрямих витрат	Середній/високий за стабільної методики	Вибір бази, перегляд драйверів і оцінка управлінської адекватності
Закриття періоду	Високий для послідовності процедур	Управління винятками, суттєвими оцінками і фінальним контролем
Класифікація нестандартної операції	Обмежений	Професійне судження, перевірка договору, стандарту та економічної сутності

Важливо. Принцип автоматизації: роботизувати правило, а не невизначеність. Якщо процедура потребує постійного тлумачення або рішення залежить від контексту, автоматизація повинна готувати дані та виділяти винятки, але не підміняти професійне судження.

Автоматизоване правило повинно мати життєвий цикл: ініціювання, опис бізнес-вимоги, тестування, погодження, введення в експлуатацію, моніторинг і перегляд. Зміна формули розподілу витрат або правила автоматичного зіставлення платежів є не просто IT-налаштуванням – вона змінює бухгалтерський результат. Тому суттєві зміни конфігурації мають документуватися так само ретельно, як зміни методології: із зазначенням причини, очікуваного ефекту, тестової вибірки та особи, що погодила впровадження.

Для контролю автоматизації корисні показники якості процесу: частка операцій, оброблених без ручного втручання; частка винятків; кількість помилкових автоматичних спрацювань; кількість ручних override; середній час виправлення; частота повторного виникнення тієї самої помилки. Зростання рівня автоматизації не повинно бути самоціллю. Якщо частка автоматичних проведень збільшується, але водночас зростає кількість коригувань після закриття, це свідчить про погіршення якості, а не про успіх цифровізації.

Важливо також контролювати «мовчазні» відмови, коли інтеграція не передала частину даних, але система не сформувала помилки. Тому автоматичний інтерфейс повинен мати контроль повноти: кількість записів, контрольні суми, унікальні ідентифікатори, статуси обробки та журнал неприйнятих повідомлень. Саме reconciliation між джерелом і приймачем є основним доказом того, що автоматизація не втратила частину господарських фактів.

3.4. Business Intelligence, великі дані та візуалізація облікової інформації

Business Intelligence охоплює технології й методи перетворення даних на аналітичні представлення для підтримки рішень. Для бухгалтерського обліку BI створює можливість перейти від періодичного статичного звіту до інтерактивного аналізу: керівник може побачити загальний фінансовий результат, перейти до сегмента, продукту або центру відповідальності, а далі – до конкретних операцій. Така drill-down логіка підвищує прозорість, якщо звіт спирається на контрольовані дані та зрозумілу методику.

Типова аналітична архітектура містить джерела даних, процедури їх вилучення та перетворення, сховище даних, семантичний шар і візуальний рівень. На етапі ETL/ELT дані очищуються, стандартизуються і поєднуються. Саме тут виникає значний ризик: показник на dashboard може не збігатися з бухгалтерською системою не через помилку джерела, а через правило трансформації. Тому кожний ключовий показник повинен мати паспорт:

визначення, формулу, джерело, частоту оновлення, власника і контрольні звірки.

Великі дані розширюють традиційний інформаційний простір бухгалтерії за рахунок масивів операційних, поведінкових, логістичних, виробничих та зовнішніх даних. Для управління дебіторською заборгованістю можуть використовуватися історія оплат, обсяг замовлень, прострочення, претензії та поведінка клієнта. Для контролю запасів – рух за партіями, сезонність, швидкість реалізації, повернення і строки зберігання. Важливо відрізняти інформаційний потенціал від бухгалтерського доказу: великий масив даних може допомогти оцінити ризик, але не замінює документальну підставу для визнання операції.

Візуалізація повинна зменшувати когнітивне навантаження, а не прикрашати звіт. Графік доцільний, коли потрібно показати тренд або порівняння; таблиця – коли користувачу потрібні точні значення; індикатор – коли існує чіткий поріг або ціль. Надлишок кольорів, об'ємні діаграми, десятки KPI на одному екрані та відсутність контексту ускладнюють рішення. Якісний dashboard відповідає на конкретні управлінські питання і дозволяє швидко побачити відхилення, причину та відповідальну зону.

Ключовим є принцип «одне визначення – один показник». Якщо фінансовий директор, продажі та виробництво мають різні формули маржі, dashboard лише зробить суперечність більш помітною. До початку візуалізації необхідно узгодити методологію: що входить до доходу, які витрати вважаються змінними, як розподіляються непрямі витрати, яка дата використовується для віднесення операції до періоду. BI не створює методологію, а реалізує її.

Бухгалтер у BI-середовищі виконує роль контролера економічного змісту показників. Він повинен вміти перевірити зв'язок із головною книгою, оцінити правила трансформації, пояснити відхилення і відрізнити обліковий факт від аналітичної моделі. Саме тому цифрові компетентності бухгалтера включають не лише роботу з програмою, а розуміння структури даних, логіки розрахунків і ризиків інтерпретації.

Таблиця 3.4 – Паспорт ключового управлінського показника

Елемент паспорта	Зміст	Приклад для показника «маржинальний дохід»
Мета	Яке управлінське питання підтримує показник	Оцінка економічної привабливості продукту/замовлення
Формула	Однозначне правило розрахунку	Дохід – змінні витрати
Джерела	Системи та таблиці, з яких надходять дані	ERP: реалізація; виробничий контур: змінні витрати
Аналітика	Рівні деталізації	Продукт, клієнт, канал, менеджер, період

Елемент паспорта	Зміст	Приклад для показника «маржинальний дохід»
Оновлення	Частота й момент фіксації	Щоденно; фінальна версія після закриття місяця
Власник	Особа/функція, що відповідає за методику	Фінансовий директор / управлінський бухгалтер
Контроль	Як перевіряється повнота та узгодженість	Звірка доходу з головною книгою; тест змінних витрат

Важливо. Dashboard є лише останнім рівнем інформаційної системи. Якщо джерела, довідники або правила трансформації ненадійні, красива візуалізація створює ілюзію точності та може посилити помилкове управлінське рішення.

Аналітична модель повинна бути відтворюваною. Якщо користувач змінює фільтр, джерело або формулу без фіксації версії, два працівники можуть отримати різні відповіді на однакове питання. Тому для ключових управлінських звітів доцільно розділяти сертифіковані показники, методика яких централізовано погоджена, і дослідницьку аналітику, яку користувач може будувати самостійно. Такий поділ не обмежує аналіз, але запобігає використанню експериментального розрахунку як офіційного KPI.

Візуалізація також може створювати ризик упередженого сприйняття. Вибір масштабу осі, періоду порівняння, кольору або способу агрегування здатний суттєво змінити враження користувача без зміни самих даних. Наприклад, обрізана вісь може перебільшити незначне коливання, а накопичувальний графік – приховати погіршення одного сегмента за загальним зростанням. Тому бухгалтер, який готує dashboard, повинен дотримуватися принципу чесного представлення: візуальна форма не має підштовхувати користувача до висновку, який не випливає з даних.

Перед публікацією управлінського dashboard доцільно провести контрольне приймання: звірити ключові суми з обліковою системою, перевірити фільтри і права доступу, протестувати крайні дати, негативні значення, операції в іноземній валюті та перерахунок після зміни довідника. Такий UAT-підхід дозволяє виявити помилки, які непомітні на «красивій» демонстраційній вибірці.

3.5. Генеративний штучний інтелект у професійній діяльності бухгалтера

Генеративний штучний інтелект створює новий клас інструментів для роботи з текстом, таблицями, кодом і неструктурованими даними. У бухгалтерській діяльності він може допомагати структурувати нормативний матеріал, готувати чернетки пояснень, класифікувати звернення, формувати

перелік контрольних процедур, пояснювати відхилення, генерувати формули або запити до аналітичних систем. Його перевага полягає у швидкості роботи з великим обсягом контексту та можливості підтримувати інтелектуальну частину процесу, яку традиційна автоматизація не охоплює.

Водночас генеративна модель не є авторитетним джерелом бухгалтерської норми. Вона генерує ймовірнісну відповідь на підставі навчальних даних і наданого контексту та може створювати переконливе, але фактично неправильне твердження, вигадувати реквізити нормативного акта або змішувати правила різних періодів і юрисдикцій. Тому відповідь ШІ слід розглядати як робочу гіпотезу або чернетку, яка потребує перевірки за офіційним джерелом і професійного підтвердження.

Другий критичний ризик – конфіденційність. До зовнішнього ШІ-сервісу не можна безконтрольно передавати персональні дані, банківські реквізити, комерційну таємницю, договори, ключі доступу або повні реєстри операцій. Підприємство має визначити допустимі класи інформації, затвердити правила анонімізації, перелік дозволених сервісів, порядок використання корпоративних облікових записів та вимоги до зберігання історії взаємодії. Працівник повинен розуміти, що зручність не скасовує режиму інформаційної безпеки.

Третій ризик – automation bias, тобто схильність довіряти автоматично сформованій відповіді лише тому, що вона подана впевнено й структуровано. Для бухгалтера це особливо небезпечно у сферах податків, оцінок, договорів і звітності. Ефективний контроль передбачає незалежну перевірку суттєвих фактів, посилань, формул, дат і розрахунків. Якщо результат впливає на звітність або платіж, особа, що його затверджує, повинна мати достатню компетентність для критичної оцінки.

Окрему загрозу становить prompt injection та недовірений зовнішній контент. Якщо система ШІ аналізує електронні листи, документи або вебсторінки, у них можуть міститися інструкції, що спонукають модель розкрити дані, змінити завдання або обійти встановлені правила. Тому інтегровані ШІ-агенти повинні мати мінімально необхідні права, обмежений доступ до критичних систем і окремий рівень підтвердження для дій, що змінюють облікові записи або ініціюють фінансові операції.

Найперспективніша модель застосування ШІ у бухгалтерії – «людина в контурі» (human-in-the-loop). ШІ прискорює пошук, попередню класифікацію, формування варіантів, пояснення або виявлення аномалій; бухгалтер перевіряє економічну сутність, нормативну основу, достатність доказів і приймає фінальне професійне рішення. Такий підхід відповідає логіці ризик-орієнтованого використання ШІ: чим вищий можливий наслідок помилки, тим сильніший рівень людського контролю й документування.

Таблиця 3.5 – Матриця допустимого використання генеративного ШІ у бухгалтерії

Сценарій	Роль ШІ	Обов’язковий контроль
Чернетка службової записки	Структурування тексту і варіантів аргументації	Перевірка фактів, сум, термінів і фінальне погодження автором
Пошук нормативної відповіді	Формування переліку питань і можливих джерел	Перевірка чинної норми в офіційному джерелі; заборона посилатися лише на відповідь ШІ
Аналіз великого реєстру	Пошук аномалій, кластерів, нетипових описів	Контроль повноти даних, пояснення критеріїв і ручна перевірка суттєвих винятків
Класифікація витрат	Попередня пропозиція категорії або центру відповідальності	Перевірка договору, економічної сутності й правил облікової політики
Генерація формули/коду	Чернетка автоматизації або запиту	Тестування на контрольній вибірці, peer review, обмеження прав виконання
Формування податкового або звітного рішення	Лише допоміжна аналітика	Рішення приймає відповідальна особа на підставі чинних норм і підтвердних документів

Важливо. ШІ не є суб’єктом професійної відповідальності. Якщо бухгалтер використовує результат генеративної моделі, відповідальність за перевірку, обґрунтування та включення інформації до обліку або звітності залишається за уповноваженою особою.

Використання ШІ доцільно починати з реєстру use cases. Для кожного сценарію фіксують мету, тип моделі, джерела даних, категорії інформації, очікуваний результат, можливу шкоду від помилки, обов’язкові перевірки й власника процесу. Сценарій підготовки чернетки внутрішнього листа має низький ризик, а автоматичне формування проводки або рішення щодо податку – значно вищий. Така градація дозволяє застосовувати різний рівень контролю замість універсальної заборони або, навпаки, некритичного використання.

Для професійних задач важливо зберігати provenance – походження використаних фактів. Якщо ШІ формує пояснення відхилення на підставі внутрішнього реєстру, користувач повинен мати можливість перейти до конкретних документів і перевірити їх. Підхід retrieval-augmented generation може зменшувати ризик «вигаданих» посилань, коли модель відповідає на основі дозволеної бази документів, але навіть у такому середовищі остаточний висновок потребує перевірки актуальності й правильності джерела.

Підприємству доцільно визначити правила prompt hygiene: не включати секрети й персональні дані без необхідності, не передавати ключі доступу, не вставляти повні клієнтські реєстри до публічних інструментів, чітко формулювати завдання та вимагати від моделі позначати припущення. Для високоризикових завдань слід зберігати суттєві промпти й результати як частину робочого документа, щоб відтворити логіку використання інструмента.

3.6. Кібербезпека, управління доступом та безперервність облікового процесу

Цифрова облікова система одночасно створює ефективність і концентрацію ризику. Недоступність ERP, компрометація облікового запису, видалення даних або шифрування серверів можуть зупинити платежі, відвантаження, нарахування зарплати та формування звітності. Тому кібербезпека для бухгалтерії – не виключно функція IT-підрозділу, а умова безперервності фінансового процесу та достовірності інформації.

Базова модель інформаційної безпеки спирається на конфіденційність, цілісність і доступність. Конфіденційність означає, що дані бачать лише уповноважені користувачі; цілісність – що записи не можуть бути непомітно змінені або знищені; доступність – що інформація та системи доступні тоді, коли потрібні для виконання функцій. Для бухгалтерського процесу ці властивості взаємозалежні: надмірно жорсткий контроль доступу може паралізувати роботу, а надмірна зручність – створити ризик несанкціонованих дій.

Принцип найменших привілеїв передбачає надання користувачу лише тих прав, які необхідні для його функції. Бухгалтер із зарплати не повинен мати можливості змінювати банківські реквізити постачальників, а користувач, який створює контрагента, – самостійно погоджувати платіж на його користь. Права мають переглядатися при зміні посади, переведенні або звільненні. Особливо контролюються адміністративні й привілейовані облікові записи.

Багатофакторна автентифікація знижує ризик використання викраденого пароля, але не замінює навчання персоналу. Фішинговий лист може спонукати працівника самостійно підтвердити вхід або зміну реквізитів. У бухгалтерії поширені атаки через підміну банківських реквізитів контрагента, повідомлення від нібито керівника про терміновий платіж, фальшиві рахунки або документи. Тому зміна платіжних реквізитів повинна мати незалежний канал підтвердження і бути відокремлена від самого платежу.

Безперервність облікового процесу потребує визначення RTO – максимально допустимого часу відновлення функції – та RPO – допустимого обсягу втрати даних у часі. Наприклад, для платіжної системи підприємство може встановити RTO у кілька годин, а для архівного аналітичного сервісу – один робочий день. Ці параметри визначають вимоги до резервування, дублювання інфраструктури, процедур аварійного доступу та частоти створення копій.

Резервна копія має цінність лише тоді, коли її можна відновити. Тому контроль включає не тільки факт автоматичного backup, а й періодичне тестове відновлення, захист копій від того самого інциденту, що уражає основну систему, та документований порядок дій. Для критичних процесів доцільно мати альтернативні канали: резервний доступ до банку, список невідкладних платежів, локальні контакти, шаблони ручного документування та процедуру подальшого внесення операцій до системи після відновлення.

Таблиця 3.6 – Базові кіберконтролі облікового процесу

Ризик	Контроль	Доказ виконання
Компрометація пароля	MFA, політика паролів, моніторинг нетипових входів	Журнал автентифікації, звіт про MFA
Надмірні права	Role-based access, найменші привілеї, квартальний review доступів	Матриця ролей, протокол перегляду
Несанкціонована зміна реквізитів	Окреме право на master data, незалежне підтвердження зміни	Журнал змін, підтвердження контрагента
Шкідливе ПЗ / ransomware	Захист кінцевих пристроїв, сегментація, резервні копії	Звіти захисту, журнал backup і тест відновлення
Втрата доступності системи	План безперервності, RTO/RPO, резервні канали	BCP/DRP, результати навчань або тестів
Витік даних через ШІ/хмарний сервіс	Класифікація даних, whitelist сервісів, DLP/політики	Реєстр дозволених сервісів, журнал інцидентів

Важливо. Кіберінцидент стає бухгалтерською проблемою в момент, коли впливає на повноту, цілісність, доступність або доказовість облікових даних. Тому план реагування має передбачати участь бухгалтерії у відновленні й перевірці фінансової інформації.

План реагування на кіберінцидент повинен визначати не лише технічні кроки, а й бухгалтерські пріоритети. Після відновлення системи потрібно перевірити, чи всі операції за період збою були зареєстровані, чи не виникли дублікати, чи збереглися журнали погодження, чи не були змінені реквізити критичних довідників. Для цього формують контрольний перелік відновлення: банківські операції, каса, відвантаження, надходження, зарплата, відкриті замовлення, інтеграційні черги та ручні документи, створені під час простою.

Практична готовність визначається тестуванням. Теоретичний BCP, який ніколи не відпрацьовувався, не гарантує відновлення. Підприємству доцільно проводити tabletop exercise або технічні тести: моделювати недоступність ERP, втрату доступу до хмарного сервісу, компрометацію облікового запису або відмову інтеграції з банком. За результатами фіксуються фактичний час відновлення, проблеми комунікації, відсутні контакти та коригувальні дії.

Після інциденту важливо відокремити оперативне відновлення від аналізу першопричини. Спочатку підприємство забезпечує критичні платежі й реєстрацію операцій, а потім проводить post-incident review: чому контроль не спрацював, чи були своєчасні сигнали, які права або процедури потрібно змінити. Такий підхід перетворює інцидент на джерело вдосконалення системи, а не лише на одноразову технічну проблему.

3.7. Креативний облік, допустимі альтернативи та професійне судження

Термін «креативний облік» у науковій і професійній літературі використовується неоднозначно. В одному підході ним позначають пошук нестандартних, але формально допустимих способів відображення операцій; в іншому – цілеспрямоване використання гнучкості стандартів для бажаного представлення фінансового результату. Тому навчально важливо не романтизувати «креативність», а чітко розмежовувати законне професійне судження, агресивне представлення, earnings management і пряме викривлення інформації.

Бухгалтерські стандарти не можуть передбачити кожну господарську ситуацію, тому професійне судження є необхідною складовою обліку. Воно використовується при виборі облікової політики, оцінці строку корисного використання, визначенні резервів, ознак зменшення корисності, суттєвості, способу групування інформації та інших питаннях. Судження є допустимим, якщо спирається на економічну сутність, наявні докази, послідовну методологію та належне розкриття.

Наявність альтернативи не означає свободу обирати той варіант, який дає найкращий прибуток у конкретному періоді. Облікова політика повинна забезпечувати доречне й достовірне подання інформації та застосовуватися послідовно. Якщо підприємство систематично змінює оцінки або класифікації саме перед звітною датою, щоб досягти потрібного показника, це є сигналом ризику. Особливої уваги потребують ручні коригування, нестандартні операції наприкінці періоду, перенесення доходів або витрат між періодами та операції зі складною юридичною формою.

Earnings management може виникати без прямого вигадування операцій – через використання оцінок, моменту визнання або структурування угод для досягнення цільового результату. Однак формальна відповідність окремому правилу не гарантує достовірності загального представлення. Професійний бухгалтер повинен оцінювати економічну сутність, послідовність, інформаційний ефект і те, чи не вводить представлення користувача в оману.

Цифрові системи можуть одночасно зменшувати і посилювати ризик креативного обліку. Автоматизовані правила забезпечують послідовність, але користувач із розширеними правами може масово змінити параметри, формулу або дату проведення. Аналітика може виявляти незвичні ручні проводки, операції у неробочий час, концентрацію коригувань наприкінці місяця, часті сторнування та інші ознаки. Отже, цифровий аудит-трейл створює нові можливості контролю професійного судження.

Для захисту якості інформації суттєві оцінки доцільно документувати: описати питання, альтернативи, факти, припущення, джерела даних, обраний підхід, чутливість результату та особу, що погодила рішення. Така бухгалтерська довідка або memo не є зайвою бюрократією; вона дозволяє відтворити логіку рішення після зміни персоналу, під час аудиту або при перегляді оцінки у наступному періоді.

Таблиця 3.7 – Межа між професійним судженням і маніпулюванням

Ознака	Професійне судження	Ризик маніпулювання
Мета	Достовірно відобразити економічну сутність і невизначеність	Досягти наперед заданого прибутку, боргового коефіцієнта або іншої цілі
Докази	Спирається на перевірні факти, моделі та обґрунтовані припущення	Припущення добираються вибірково або ігнорують суперечливі факти
Послідовність	Методика застосовується послідовно або зміна аргументована	Підхід змінюється залежно від бажаного результату
Прозорість	Суттєві судження документуються і розкриваються за потреби	Логіка рішення прихована або навмисно ускладнена
Контроль	Є незалежний review суттєвих оцінок	Рішення концентрується в однієї зацікавленої особи
Економічна сутність	Переважає над формою операції	Формальна конструкція використовується для викривлення змісту

Важливо. Професійне судження не означає довільність. Його якість визначається доказами, послідовністю, прозорістю, незалежністю review та здатністю пояснити, чому обраний підхід найкраще відображає економічну сутність.

Цифрові дані дозволяють будувати аналітичні індикатори ризику креативного обліку. До них можуть належати ручні проводки наприкінці звітного періоду, записи з нетиповими кореспонденціями, операції у вихідні або після закриття, сторнування на початку наступного періоду, часті override автоматичних правил, різка зміна оціночних параметрів або концентрація коригувань у одного користувача. Такі ознаки не доводять порушення, але визначають пріоритет для професійного review.

Особливу увагу слід приділяти показникам, пов’язаним із бонусами, ковенантами або зовнішніми очікуваннями. Якщо менеджмент має сильний стимул утримати певну маржу чи EBITDA, бухгалтерська функція повинна розуміти ризик тиску на оцінки та класифікації. Контрольна відповідь включає незалежний перегляд суттєвих суджень, аналітику ручних проводок,

порівняння оцінок із наступними фактичними результатами та документування розбіжностей.

Корисною практикою є retrospective review професійних оцінок. Наприклад, підприємство порівнює створені резерви з фактичними списаннями, прогнози строку корисного використання – з реальною експлуатацією, оцінені знижки – з фактичними виплатами. Систематичне упередження в один бік може свідчити про недостатньо нейтральний процес оцінювання і потребувати зміни методики або рівня незалежного контролю.

3.8. Етичні межі, контроль якості та відповідальність за цифрову облікову інформацію

Цифрові технології не змінюють фундаментальної відповідальності професійного бухгалтера. Міжнародний кодекс етики IESBA ґрунтується на принципах чесності, об’єктивності, професійної компетентності та належної ретельності, конфіденційності й професійної поведінки. Ці принципи однаково застосовні до роботи в ERP, хмарних сервісах, BI та з інструментами штучного інтелекту. Технологія може автоматизувати дію, але не бере на себе етичну відповідальність за рішення.

Об’єктивність у цифровому середовищі означає здатність протистояти не лише тиску керівництва, а й надмірній довірі до технології. Якщо система рекомендує класифікацію або модель прогнозує ризик, бухгалтер повинен розуміти межі алгоритму, перевіряти критичні припущення й не дозволяти «авторитету системи» підмінити професійне судження. У складних ситуаціях доцільно фіксувати альтернативи та причини відхилення автоматичної рекомендації.

Професійна компетентність у сучасному обліку включає цифрову грамотність. Бухгалтер не зобов’язаний бути програмістом, але повинен розуміти, звідки надходять дані, як вони трансформуються, які права має користувач, де виникають ручні втручання і як відтворити показник. Якщо спеціаліст підписує звіт, сформований автоматично, він повинен мати достатні засоби контролю, щоб обґрунтовано покладатися на систему.

Конфіденційність набуває особливої ваги через хмарні сервіси, зовнішніх підрядників і генеративний ШІ. Навіть якщо інструмент значно пришвидшує роботу, бухгалтер не може передавати інформацію поза дозволеним контуром без правової та організаційної підстави. Класифікація даних, мінімізація їх обсягу, анонімізація, контроль експорту й журналювання доступу повинні бути частиною внутрішньої політики.

Контроль якості цифрової інформації має охоплювати весь життєвий цикл даних: створення, передавання, перетворення, зберігання, використання та архівування. Особливо важливими є reconciliations між системами, контроль повноти завантажень, перевірка змін алгоритмів, тестування оновлень і контроль ручних override. Якщо після зміни формули KPI історичні дані автоматично перерахувалися, користувач повинен знати про цю зміну і мати можливість відтворити попередню версію.

Відповідальність у цифровому процесі повинна бути персоніфікована. Для кожного критичного показника визначаються власник методики, власник даних, технічний адміністратор і користувач, який приймає рішення. Такий розподіл запобігає ситуації, коли помилка «належить системі» і ніхто не відповідає за її виправлення. У зрілій моделі технологічний збій або помилка алгоритму розглядаються як подія процесу, що має власника, план коригувальних дій і контроль повторного виникнення.

Таблиця 3.8 – Етичні принципи професійного бухгалтера в цифровому середовищі

Принцип	Прояв у цифровому обліку	Практична контрольна дія
Чесність	Не приховувати відомі обмеження даних, моделі або автоматичного результату	Позначати припущення, невизначеність і суттєві ручні коригування
Об’єктивність	Не покладатися сліпо на алгоритм або тиск зацікавленої сторони	Незалежний review критичних оцінок і автоматичних рекомендацій
Професійна компетентність і належна ретельність	Розуміти дані, процес і межі інструмента	Навчання, тестування, документування методики та змін
Конфіденційність	Не передавати захищені дані до несанкціонованих сервісів	Класифікація даних, контроль доступу, дозволені сервіси
Професійна поведінка	Дотримуватися законодавства, стандартів і внутрішніх політик	Регулярний compliance review та реагування на порушення

Важливо. Відповідальність не можна делегувати алгоритму. Якщо цифровий інструмент бере участь у формуванні суттєвої бухгалтерської інформації, підприємство повинно знати, хто відповідає за методику, якість даних, технічне налаштування, перевірку результату та остаточне рішення.

У цифровій бухгалтерії доцільно розмежовувати щонайменше чотири ролі: власника процесу, власника методології, власника даних і технічного адміністратора. Власник процесу відповідає за результат бізнес-процесу; власник методології – за економічні правила та формули; власник даних – за якість конкретних інформаційних об’єктів; технічний адміністратор – за працездатність і реалізацію налаштувань. Поєднання цих ролей можливе в невеликому підприємстві, але конфлікти інтересів мають компенсуватися незалежним погодженням або періодичним review.

Зміни цифрової системи повинні проходити керований change management. Будь-яка суттєва зміна довідника, алгоритму, інтеграції, ролі

доступу або формули KPI має мати ініціатора, опис причини, тестовий результат, погодження та дату введення. Для критичних змін доцільно передбачити можливість rollback. Такий підхід захищає не лише IT-середовище, а й бухгалтерську доказовість: користувач може пояснити, чому показник змінився саме з певної дати.

Зріла цифрова бухгалтерська функція поєднує технологічну швидкість із контрольованістю. Її результатом є не найбільша кількість автоматичних операцій, а стабільно відтворювана інформація, зрозуміла методика, захищені дані, прозорі винятки й персональна відповідальність. Саме ці характеристики забезпечують довіру менеджменту до цифрового облікового середовища.

Цифрову зрілість доцільно оцінювати за збалансованою системою критеріїв. Технологічний рівень показує, наскільки процеси інтегровані, автоматизовані та захищені; методологічний – чи мають показники єдині визначення, чи узгоджені довідники та правила оцінки; організаційний – чи визначені власники процесів, даних і контролів; аналітичний – чи здатна система своєчасно перетворювати дані на релевантну управлінську інформацію. Високий рівень одного виміру не компенсує провал іншого: сучасна ERP не створить якісної звітності за суперечливої методології, а сильна методологія втрачає цінність, якщо дані надходять із запізненням і потребують ручного переформатування.

Практично підприємство може використовувати шкалу зрілості від реактивного до керованого й прогнозного рівня. На реактивному рівні бухгалтерія переважно виправляє помилки після їх виникнення, працює з великою кількістю ручних файлів і залежить від знань окремих працівників. Керований рівень передбачає стандартизовані процеси, контрольні календарі, стабільні інтеграції, документовані ролі та регулярні звірки. Прогнозний рівень характеризується використанням аналітики винятків, автоматизованих контролів, сценарного моделювання і ранніх попереджувальних індикаторів, але за збереження людського контролю над суттєвими рішеннями.

Для моніторингу цифрової зрілості варто поєднувати показники продуктивності та якості. До першої групи належать тривалість закриття місяця, частка автоматично оброблених операцій, час обробки документа, частка безконтактних інтеграцій. До другої – кількість ручних коригувань після закриття, частка невідповідностей між системами, кількість дублів у довідниках, частота інцидентів доступу, частка критичних контролів, виконаних у строк, і результати тестів відновлення. Якщо оцінювати лише швидкість, працівники можуть досягти кращого KPI ціною слабшого контролю або прихованих ручних виправлень.

Цифрова зрілість має оцінюватися динамічно. Після запуску нової ERP, BI або ШІ-інструмента показники процесу можуть тимчасово погіршитися через навчання персоналу й стабілізацію даних. Тому керівництво повинно порівнювати не лише поточний результат із цільовим, а й траєкторію покращення, причини відхилень та здатність команди усувати першопричини. Зрілою є не система без помилок, а система, яка швидко виявляє помилку,

обмежує її наслідки, відновлює правильний стан і змінює процес так, щоб проблема не повторювалася.

Питання для самоконтролю

1. Чим цифрова трансформація бухгалтерського обліку відрізняється від простої автоматизації окремих операцій?
2. Які компоненти формують архітектуру цифрової облікової інформаційної системи та чому управління master data є методологічним питанням?
3. Які критерії визначають доцільність автоматизації або роботизації бухгалтерської процедури?
4. Чому BI-dashboard не може вважатися надійним без паспорта показника і контролю трансформації даних?
5. Які основні ризики застосування генеративного ШІ у бухгалтерській діяльності та які контрольні механізми їх знижують?
6. Як принцип найменших привілеїв і розподіл несумісних функцій реалізуються у цифровій системі?
7. За якими ознаками можна відрізнити допустиме професійне судження від маніпулювання бухгалтерськими показниками?
8. Як етичні принципи професійного бухгалтера застосовуються до роботи з ERP, хмарними сервісами, BI та ШІ?

Приклади розв’язання

Приклад 3.1. Автоматизація банківської звірки

Умова. Щодня бухгалтер вручну звіряє близько 450 банківських операцій. Близько 90% платежів мають однозначний зв’язок із рахунком або відкритою дебіторською/кредиторською позицією. Процедура займає майже половину робочого дня.

Розв’язання. Доцільно автоматизувати імпорт виписки та зіставлення за набором правил: рахунок/контрагент, сума, валюта, призначення платежу, номер документа. Операції з однозначним збігом система закриває автоматично, а часткові оплати, комісії, платежі без документа, нестандартні призначення та розбіжності спрямовуються до черги винятків. Для автоматично закритих позицій зберігається журнал правила, яке спрацювало. Щомісяця бухгалтер тестує вибірку автоматичних зіставлень і аналізує частку ручних винятків.

Висновок. Автоматизація не усуває контроль, а переносить його з ручної перевірки кожної операції на контроль правил і винятків.

Приклад 3.2. Використання генеративного ШІ для податкової довідки

Умова. Працівник попросив генеративний ШІ визначити ставку ПДВ для конкретної операції. Модель надала впевнену відповідь із посиланням на нібито

чинний пункт законодавства, але бухгалтер не знайшов такого формулювання в офіційній базі.

Розв'язання. Відповідь ШІ не використовується як нормативна підстава. Бухгалтер окремо перевіряє код товару/послуги, дату операції, чинну редакцію Податкового кодексу та офіційні роз'яснення. ШІ можна повторно використати для структурування аргументів або переліку питань, але фінальна довідка повинна містити перевірені посилання і бути погоджена відповідальною особою. Сам факт помилки фіксується як приклад ризику для внутрішнього навчання.

Висновок. Генеративний ШІ доцільно використовувати як помічника у підготовці, а не як авторитетне джерело норми.

Приклад 3.3. Контроль зміни банківських реквізитів у ERP

Умова. Менеджер отримав електронний лист нібито від постачальника з новими банківськими реквізитами. Бухгалтер змінив картку контрагента в ERP і підготував платіж. Через день з'ясувалося, що лист був шахрайським.

Розв'язання. Процес потрібно перебудувати: право змінювати банківські реквізити відокремлюється від підготовки платежу; зміна потребує незалежного підтвердження через відомий контакт постачальника або офіційний документ; ERP формує повідомлення про зміну реквізитів і тимчасово блокує або підсилює погодження першого платежу. Усі зміни журналюються, а особа, що погоджує платіж, бачить попередження про недавню зміну.

Висновок. Технічна можливість редагування довідника повинна бути обмежена бізнес-контролем і незалежним підтвердженням.

Приклад 3.4. Професійне судження і автоматичний розрахунок резерву

Умова. У системі налаштовано автоматичний резерв сумнівних боргів за віковими групами. Один великий клієнт прострочив оплату на 95 днів, тому система автоматично застосувала високий відсоток резервування. Після звітної дати клієнт погасив майже всю заборгованість.

Розв'язання. Автоматична модель є відправною точкою, але бухгалтер повинен оцінити інформацію, що стала доступною, та правила відповідного стандарту. Суттєве погашення може бути доказом щодо кредитного ризику на звітну дату залежно від обставин. Рішення про коригування резерву документується: опис моделі, факт погашення, інші докази, висновок і погодження. Якщо від моделі відхилилися, система зберігає override та його автора.

Висновок. Автоматичний алгоритм забезпечує послідовність, але суттєві оцінки можуть потребувати професійного аналізу й документованого відхилення.

Приклад 3.5. Розбіжність між ERP і BI-dashboard

Умова. У головній книзі дохід за місяць становить 48,2 млн грн, а на dashboard продажів – 49,0 млн грн. Менеджери вважають BI точнішим, тому що він оновлюється щогодини.

Розв’язання. Спочатку визначають методику двох показників. З’ясовано, що dashboard бере замовлення зі статусом «відвантажено» із CRM, тоді як бухгалтерський дохід формується після проведення документа реалізації в ERP. Частина відвантажень не була проведена через помилки інтеграції, а частина CRM-замовлень містила тестові записи. Для сертифікованого показника доходу джерелом визначається ERP після бухгалтерського проведення; оперативний CRM-показник зберігається окремо як «відвантаження за оперативними даними». Налаштовується щоденна reconciliation за унікальним номером відвантаження й контроль неприйнятих повідомлень.

Висновок. Розбіжність була спричинена не «неточністю» однієї системи, а різним економічним змістом і неповною інтеграцією. Показники слід називати відповідно до їх методики.

Приклад 3.6. Тест відновлення після збою

Умова. Хмарна бухгалтерська система створює щоденні резервні копії. Керівництво вважає ризик втрати даних закритим, але тестове відновлення ніколи не проводилося.

Розв’язання. Підприємство визначає критичні функції та цільові RTO/RPO, після чого проводить контрольне відновлення на ізольованому середовищі. Виявлено, що остання повна копія відновлюється шість годин, а окремий файл інтеграції з банком не входив до backup. План резервування доповнюють цим компонентом, встановлюють моніторинг успішності копій і щоквартальний тест відновлення. Результати тесту документують із фактичним часом та переліком відхилень.

Висновок. Наявність backup без перевірки відновлення не підтверджує готовність до безперервної роботи.

Практичні завдання

Завдання 3.1. Архітектура цифрової облікової системи

Підприємство використовує CRM, окрему складську систему, програму для зарплати, клієнт-банк і бухгалтерську систему. Дані між ними частково переносяться вручну. Побудуйте карту інформаційних потоків, визначте master data, точки інтеграції та три ділянки найбільшого ризику дублювання або втрати даних. Запропонуйте цільову архітектуру та розподіл відповідальності за довідники.

Завдання 3.2. Вибір ERP / хмарної моделі

Середнє підприємство з трьома майданчиками планує замінити локальну бухгалтерську систему. Сформуйте перелік не менше 12 критеріїв оцінювання ERP або хмарного рішення: методологія, інтеграція, доступ, аудит-трейл, резервне копіювання, експорт даних, масштабування, SLA тощо. Розподіліть критерії на критичні та бажані.

Завдання 3.3. Карта автоматизації

Проаналізуйте процес закриття місяця: банківська звірка, амортизація, нарахування резервів, перевірка негативних залишків, розподіл витрат, валютна переоцінка, аналіз ручних проводок, формування звітності. Для кожної процедури визначте рівень автоматизації, необхідні вхідні дані, винятки, контроль і відповідальну особу.

Завдання 3.4. Проєктування BI-dashboard

Розробіть структуру dashboard для генерального директора виробничого підприємства. Визначте 8-10 показників, їх формули, джерела даних, частоту оновлення, аналітичні розрізи та контрольні звірки. Окремо поясніть, які показники не варто розміщувати на одному екрані через різну періодичність або методологію.

Завдання 3.5. Політика використання генеративного ШІ

Підготуйте фрагмент внутрішньої політики бухгалтерської служби щодо використання генеративного ШІ. Визначте дозволені й заборонені сценарії, класи даних, які не можна передавати до зовнішнього сервісу, вимоги до перевірки фактів і нормативних посилань, правила зберігання результатів та перелік операцій, де обов’язкове людське погодження.

Завдання 3.6. Матриця доступів і кіберконтролів

Для бухгалтерії з головного бухгалтера та чотирьох бухгалтерів побудуйте матрицю ролей для контрагентів, закупівель, платежів, зарплати, основних засобів, проводок закриття та звітності. Визначте конфліктні комбінації прав, компенсуючі контролі, MFA, періодичність review доступів і порядок дій при звільненні працівника.

Завдання 3.7. Професійне судження чи маніпуляція

Розгляньте п’ять ситуацій: зміна строку корисного використання активу; перенесення постачання на перший день наступного місяця; зміна бази розподілу витрат; створення суттєвого резерву на підставі нових ризикових даних; ручна проводка доходу 31 грудня без завершеного виконання. Для кожної ситуації визначте, які докази потрібні та чи є ознаки професійного судження, агресивного обліку або викривлення.

Завдання 3.8. Етичний review цифрового процесу

Проведіть етичний review сценарію, у якому бухгалтерія використовує ШІ для аналізу договорів і автоматичної класифікації витрат. Оцініть чесність, об’єктивність, компетентність, конфіденційність і професійну поведінку. Запропонуйте контрольні дії та розподіл відповідальності між бухгалтером, IT, юридичною функцією та власником процесу.

Комплексний професійний кейс

Кейс 3.1. Цифрова трансформація бухгалтерської функції та впровадження ШІ

Умова. ТОВ «Нова Лінія» має два виробничі майданчики, центральний склад, мережу дистрибуції та близько 420 працівників. Компанія швидко зростає, але бухгалтерська функція залишається фрагментованою. Продажі ведуться у CRM, виробництво – у локальній системі, склад – у WMS, зарплата – в окремій програмі, а головна книга – у бухгалтерській системі. Обмін між системами відбувається через файли Excel і напівавтоматичні імпорти. Закриття місяця триває 12-15 робочих днів, а фінансовий директор часто отримує управлінський звіт із приміткою «дані попередні».

Керівництво вирішило впровадити нову ERP у хмарі та одночасно використати генеративний ШІ для аналізу договорів, пояснення відхилень і підготовки управлінських коментарів. Постачальник програмного рішення обіцяє скоротити закриття до трьох днів і автоматизувати до 80% операцій. Фінансовий директор підтримує проєкт, однак головний бухгалтер звертає увагу, що номенклатура в різних системах не збігається, частина клієнтів має дублікати, а правила розподілу непрямих витрат не формалізовані.

У чинній системі адміністратор ІТ має повний доступ до бази, а головний бухгалтер може змінювати будь-які проведення після закриття періоду. Доступи формально не переглядалися понад два роки. Після звільнення одного працівника його обліковий запис залишався активним ще дев’ять днів. Резервні копії створюються автоматично, але підприємство жодного разу не проводило тестове відновлення. Критичні параметри RTO та RPO не визначені.

Відділ продажів уже експериментує з публічними сервісами ШІ. Один менеджер завантажив туди договір із клієнтом для підготовки короткого резюме. Інший використовує ШІ для формування комерційних пропозицій. Бухгалтерія планує завантажувати в ШІ реєстр витрат і просити модель автоматично пояснювати відхилення від бюджету. Формальної політики використання ШІ, класифікації даних і переліку дозволених сервісів немає.

Окремою проблемою є управлінська звітність. На dashboard продажів маржа розраховується як дохід мінус планова собівартість, а у фінансовому звіті – як дохід мінус фактична собівартість після розподілу загальновиробничих витрат. Керівники порівнюють ці показники без пояснення методологічної різниці. У результаті одна продуктова лінія в операційному dashboard виглядає прибутковою, але після закриття місяця показує мінімальну маржу.

Під час тестування нового модуля ШІ система автоматично запропонувала класифікувати кілька маркетингових витрат як витрати на створення нематеріального активу, мотивуючи це майбутніми економічними вигодами. Бухгалтер засумнівався, але керівник проєкту наполягав, що «алгоритм навчений на кращих практиках». Одночасно фінансовий директор

хоче використати ШІ для прогнозування резерву сумнівних боргів і автоматично проводити запропонований резерв без ручного погодження для сум до 100 тис. грн.

Необхідно:

1. Побудувати цільову архітектуру цифрової облікової системи та визначити, які дані мають бути master data, хто є їх власником і як контролюються зміни.

2. Визначити, які процеси доцільно автоматизувати повністю, які – частково, а які повинні залишатися під професійним контролем. Обґрунтувати критерії.

3. Розробити правила узгодження операційної та бухгалтерської маржі: формули, джерела, частота оновлення, статус «попередній/фінальний» і пояснення користувачам.

4. Запропонувати матрицю доступів для ERP, порядок review прав і обов'язкові контролі привілейованих користувачів. Визначити дії при прийнятті, переведенні та звільненні працівників.

5. Встановити базові параметри безперервності: критичні процеси, орієнтовні RTO/RPO, резервні копії, тест відновлення, аварійні процедури та відповідальних.

6. Розробити політику використання генеративного ШІ: дозволені сценарії, заборонені дані, вимоги до анонімізації, перевірки результату, логування й людського погодження.

7. Оцінити пропозицію ШІ щодо капіталізації маркетингових витрат. Визначити, які документи та критерії потрібно перевірити і чому відповідь моделі не може бути самостійною підставою для облікового рішення.

8. Запропонувати систему KPI цифрової бухгалтерської функції після впровадження ERP і ШІ: швидкість закриття, частка автоматично оброблених операцій, рівень винятків, кількість ручних коригувань, якість довідників, інциденти доступу, результати контрольних звірок тощо.

*** Методичний орієнтир.** Розв'язання комплексного кейса доцільно будувати в послідовності «методологія – дані – ролі – контроль – технологія – аналітика». Початок із вибору програми або моделі ШІ без визначення правил обліку, власників даних і меж відповідальності створює ризик автоматизації суперечливого процесу.

**** Нормативні та професійні орієнтири**

– Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV.

– Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII.

– Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI.

– Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII.

– NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0), 2023; NIST AI 600-1. Generative Artificial Intelligence Profile, 2024.

– International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards), IESBA – чинне видання на дату використання.

Підсумок теми. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку змінює не тільки інструменти, а саму логіку формування інформації. Дані дедалі частіше виникають у операційних системах, автоматично передаються до ERP, узагальнюються у сховищах і відображаються в аналітичних панелях. У цій моделі бухгалтерський контроль зміщується від повторного ручного введення до проєктування правил, управління довідниками, перевірки інтеграцій, аналізу винятків і підтвердження економічного змісту. ERP, хмарні технології, роботизація, BI та генеративний ШІ можуть суттєво підвищити швидкість і доступність інформації, однак кожен інструмент створює нові ризики. Автоматизоване правило може масово відтворювати помилку; dashboard може приховувати непрозору трансформацію; хмарний сервіс – концентрувати ризик доступу; генеративний ШІ – створювати переконливу, але неперевірену відповідь. Тому цифрова зрілість визначається не кількістю технологій, а якістю методології, даних, контрольного середовища й відповідальності. Професійне судження залишається центральною компетентністю бухгалтера. Воно потрібне для оцінок, нестандартних операцій, вибору методики, інтерпретації аналітики та перевірки результатів ШІ. Разом із тим судження має межі: воно повинно бути доказовим, послідовним, прозорим і етично обґрунтованим. Креативність, спрямована на викривлення показників або досягнення наперед заданого результату, суперечить інформаційній функції бухгалтерського обліку. Майбутній бухгалтер повинен уміти працювати на перетині обліку, даних і технологій: описувати бізнес-процес, визначати джерела та власників даних, формулювати вимоги до автоматизації, розуміти логіку інтеграції, перевіряти алгоритм, захищати конфіденційну інформацію та пояснювати менеджменту межі надійності показника. Саме така компетентність перетворює цифрові інструменти з технічної інфраструктури на засіб відповідального управління підприємством.

ТЕМА 4
БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ І КАПІТАЛОМ

Нормативно-методичний орієнтир. Методологічною основою теми є загальні вимоги законодавства України про бухгалтерський облік і фінансову звітність, національні та міжнародні стандарти фінансової звітності, а для професійного оцінювання майна і майнових прав – законодавство та стандарти оцінки. У питаннях вартості необхідно чітко розмежовувати бухгалтерську оцінку окремих об'єктів, визначення справедливої вартості для цілей фінансової звітності та оцінювання підприємства як цілісного бізнесу. Нормативно чутливі положення, методики та вимоги слід перевіряти у чинній редакції на дату застосування.

Мета вивчення теми: усвідомити роль бухгалтерської інформації в управлінні вартістю підприємства та джерелами його фінансування; навчитися розмежовувати різні види вартості, визначати інформаційні потреби основних підходів до оцінювання бізнесу, аналізувати фактори створення вартості, оцінювати структуру власного і залученого капіталу, вартість джерел фінансування та використовувати облікові показники для підготовки рішень власників і менеджменту.

Очікувані результати навчання:

– пояснювати економічний зміст вартості підприємства та визначати місце бухгалтерської інформації в системі управління нею;

– розмежовувати балансову, справедливу, ринкову, інвестиційну, ліквідаційну та інші види вартості відповідно до цілей їх використання;

– характеризувати основні підходи до оцінювання вартості підприємства та визначати необхідне для них інформаційне забезпечення;

– ідентифікувати фактори створення і руйнування вартості та пов'язувати їх із показниками бухгалтерського й управлінського обліку;

– аналізувати склад, структуру та зміни власного капіталу підприємства з позиції інформаційних потреб власників;

– оцінювати залучений капітал, боргове навантаження та структуру джерел фінансування;

– використовувати інформацію про вартість капіталу та джерела фінансування для обґрунтування фінансових і дивідендних рішень;

– формувати на основі бухгалтерської інформації висновки для власників щодо вартості бізнесу, структури капіталу, фінансових ризиків і напрямів створення вартості.

План

4.1. Вартість підприємства та інформаційне забезпечення управління нею.

4.2. Балансова, справедлива, ринкова та інші види вартості.

4.3. Основні підходи і методи оцінювання вартості підприємства.

4.4. Вартісно-орієнтоване управління та фактори створення вартості.

4.5. Власний капітал у системі бухгалтерського обліку та управління.
4.6. Залучений капітал і управління структурою джерел фінансування.
4.7. Вартість капіталу, фінансування та дивідендна політика.
4.8. Використання бухгалтерської інформації власниками для управління вартістю бізнесу.

Основні терміни та поняття: вартість підприємства; вартість бізнесу; балансова вартість; чиста балансова вартість; справедлива вартість; ринкова вартість; інвестиційна вартість; ліквідаційна вартість; економічна вартість; оцінювання бізнесу; дохідний підхід; порівняльний підхід; витратний підхід; чисті активи; грошовий потік; дисконтування; ставка дисконтування; фактори вартості; вартісно-орієнтоване управління; власний капітал; статутний капітал; додатковий капітал; резервний капітал; нерозподілений прибуток; залучений капітал; боргове фінансування; структура капіталу; фінансовий левериджс; вартість капіталу; вартість боргу; вартість власного капіталу; середньозважена вартість капіталу; дивідендна політика.

4.1. Вартість підприємства та інформаційне забезпечення управління нею

Вартість підприємства є інтегральною характеристикою результатів його функціонування та перспектив розвитку. На відміну від окремого показника прибутку, виручки або величини активів, вона відображає очікування щодо здатності бізнесу створювати економічні вигоди у майбутньому з урахуванням ресурсів, ризиків, структури фінансування та умов зовнішнього середовища. Тому управління вартістю не зводиться до одноразового визначення певної грошової суми, а передбачає систематичне виявлення факторів, які збільшують або зменшують економічний потенціал підприємства.

Для бухгалтерського обліку проблема вартості має подвійний характер. З одного боку, облікова система формує інформацію про активи, зобов’язання, власний капітал, доходи, витрати, фінансові результати та грошові потоки. З іншого боку, жоден із цих показників окремо не дорівнює вартості підприємства як діючого бізнесу. Бухгалтерська інформація є вихідною базою, яка потребує аналітичної трансформації, коригування та інтерпретації відповідно до мети оцінювання.

Баланс відображає визнані активи й зобов’язання підприємства за визначеними правилами оцінки на конкретну дату. Проте вартість діючого бізнесу може залежати також від факторів, які не відображаються у балансі як окремі активи: сформованої клієнтської бази, репутації, компетентності персоналу, організації бізнес-процесів, доступу до ринків, якості менеджменту, потенціалу продуктів або синергії між підрозділами. Саме тому механічне ототожнення вартості підприємства з підсумком активів або величиною власного капіталу може призвести до хибного управлінського висновку.

Водночас відрив оцінювання бізнесу від бухгалтерських даних також є методологічно небезпечним. Прогноз майбутніх грошових потоків має

спиратися на фактичну структуру доходів і витрат, оборотність активів, потребу в оборотному капіталі, капітальні витрати, податкові платежі, боргове навантаження та інші показники, значна частина яких формується саме в системі бухгалтерського обліку. Отже, облік не дає готової відповіді на питання «скільки коштує підприємство», але створює доказову інформаційну основу для формування такої відповіді.

Управління вартістю починається з визначення мети інформаційного запиту. Власник, який оцінює доцільність продажу бізнесу, потенційний інвестор, банк, що аналізує кредитоспроможність, або менеджмент, який розглядає інвестиційний проєкт, можуть використовувати однакові бухгалтерські дані, але інтерпретувати їх у різному контексті. Тому перед формуванням інформації доцільно визначити, для кого здійснюється оцінювання, для якого рішення, на яку дату та яке поняття вартості відповідає цьому рішенню.

Інформаційне забезпечення управління вартістю доцільно будувати за рівнями. Перший рівень становлять фактичні облікові дані. Другий – аналітична деталізація за продуктами, сегментами, центрами відповідальності, клієнтами та проєктами. Третій – нормалізація показників, тобто відокремлення разових або нетипових ефектів. Четвертий – прогнозна трансформація, коли історичні дані стають базою для припущень щодо майбутніх обсягів, цін, маржі, інвестицій та грошових потоків.

Нормалізація особливо важлива для власника. Значний одноразовий дохід від продажу необоротного активу може збільшити бухгалтерський прибуток поточного року, але не свідчити про підвищення прибутковості основної діяльності. Аналогічно тимчасове скорочення ремонтів може покращити короткостроковий результат, але одночасно створити майбутню потребу у капітальних витратах. Тому інформація про вартість повинна показувати не лише суму результату, а й його якість та стійкість.

Таблиця 4.1 – Інформаційне забезпечення управління вартістю підприємства

Інформаційний блок	Типові дані	Управлінське використання
Активи	склад, балансова вартість, знос, справедлива вартість, завантаження	оцінювання ресурсної бази та потреби в інвестиціях
Зобов’язання	суми, строки погашення, ставки, забезпечення, ковенанти	оцінювання боргового навантаження і фінансового ризику
Власний капітал	внески власників, резерви, нерозподілений прибуток	аналіз структури фінансування та накопиченого результату
Доходи і маржа	продукти, клієнти, сегменти, ціни, обсяги	оцінювання джерел формування результату та його стійкості
Грошові потоки	операційні, інвестиційні та фінансові потоки	оцінювання здатності бізнесу генерувати кошти

Інформаційний блок	Типові дані	Управлінське використання
Оборотний капітал	запаси, дебіторська і кредиторська заборгованість	визначення потреби у фінансуванні операційної діяльності
Нефінансові фактори	потужність, продуктивність, клієнти, персонал, якість	пояснення майбутніх драйверів фінансового результату

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Вартість підприємства не є безпосереднім показником бухгалтерського рахунку або форми фінансової звітності. Бухгалтерський облік формує інформаційну основу для її визначення, а професійне завдання бухгалтера полягає у забезпеченні достовірності вихідних даних, поясненні їх економічного змісту, коригувань і меж використання.

Особливого значення набуває розмежування показника вартості та фактора вартості. Прибуток, грошовий потік або величина власного капіталу характеризують певний результат чи стан. Фактор вартості пояснює, завдяки чому цей результат формується або може змінитися. Такими факторами можуть бути обсяг продажу, ціна, маржинальність, продуктивність активів, оборотність запасів, строк інкасації дебіторської заборгованості, капіталомісткість, вартість фінансування та рівень ризику.

Бухгалтерська система повинна забезпечувати простежуваність показника, який використовується у моделі вартості. Якщо прогнозний грошовий потік базується на фактичній виручці, менеджер має розуміти, які сегменти сформували цю виручку, які коригування виконано, які припущення щодо темпів зростання застосовано і хто їх погодив. Чим більша частка прогнозних та оціночних величин, тим важливішими стають документування припущень і аналіз чутливості.

Професійний акцент. Підготовку інформації для оцінювання бізнесу доцільно починати не з формули, а з карти інформаційної потреби: мета рішення → вид вартості → дата оцінювання → необхідні показники → джерела даних → коригування → припущення → метод оцінювання → результат → чутливість → управлінський висновок.

4.2. Балансова, справедлива, ринкова та інші види вартості

Термін «вартість» у бухгалтерському обліку, оцінюванні та управлінні використовується у різних значеннях. Помилка виникає тоді, коли користувач сприймає одну величину як універсальну характеристику економічної цінності. Для правильного рішення необхідно встановити, що саме вимірюється, за якою методикою, на яку дату і для якого користувача.

Балансова вартість є обліковою характеристикою об’єкта або сукупності об’єктів. Вона формується відповідно до застосованої облікової політики та

стандартів і залежить від первісної оцінки, амортизації, переоцінок, зменшення корисності, створених резервів та інших бухгалтерських процедур. Для підприємства в цілому орієнтиром може бути величина чистих активів як різниця між активами та зобов'язаннями, але ця величина не тотожна ринковій вартості бізнесу.

Справедлива вартість у фінансовій звітності є спеціальною базою оцінки, що використовується у випадках, передбачених відповідними стандартами. Її визначення має логіку ринкового вимірювання: оцінюється ціна, яка була б отримана при продажу активу або сплачена при передачі зобов'язання у звичайній операції між учасниками ринку на дату оцінки. Справедлива вартість може визначатися на основі спостережуваних ринкових цін або моделей, якщо активного ринку немає.

Ринкова вартість у професійному оцінюванні характеризує очікувану суму обміну об'єкта між поінформованими та незалежними сторонами за належних ринкових умов. Хоча справедлива та ринкова вартість близькі за ринковою логікою, вони виникають у різних методологічних системах і не повинні автоматично ототожнюватися. Бухгалтер повинен розуміти джерело терміна і мету показника.

Інвестиційна вартість орієнтована на конкретного інвестора і враховує його індивідуальні очікування, доступ до фінансування, синергії, податкові обставини або стратегічні переваги. Тому для одного покупця бізнес може мати більшу цінність, ніж для іншого. Ця різниця важлива під час переговорів: ринковий орієнтир і максимально прийнятна для конкретного інвестора ціна можуть не збігатися.

Ліквідаційна вартість пов'язана з припущенням про припинення діяльності або прискорений продаж активів. Вона особливо важлива при оцінюванні кредитного ризику, реструктуризації, банкрутстві або сценаріях виходу з бізнесу. У такому випадку значення мають строки реалізації активів, витрати на продаж, черговість задоволення вимог і можливі дисконти через обмежений час експозиції.

Економічна вартість діючого бізнесу відображає здатність сукупності ресурсів та організаційних можливостей генерувати майбутні вигоди. Вона може істотно перевищувати суму окремих активів, якщо підприємство має прибуткову бізнес-модель, або бути нижчою, якщо ресурси використовуються неефективно. Саме ця відмінність пояснює, чому управління вартістю не може обмежуватися контролем балансової вартості майна.

Розбіжність між балансовою та ринковою оцінкою сама по собі не означає помилки обліку. Вона може бути наслідком різних цілей вимірювання, часу придбання активів, методів амортизації, невизнаних внутрішньо створених нематеріальних факторів, очікуваного зростання або зміни ринкових умов. Управлінське завдання полягає у поясненні причин такої розбіжності.

Таблиця 4.2 – Порівняння основних видів вартості

Вид вартості	Що характеризує	Основне джерело інформації	Типове управлінське застосування
Балансова	облікову оцінку активу, зобов'язання або чистих активів	регістри та фінансова звітність	контроль облікового стану, аналіз структури балансу
Справедлива	ринкову оцінку в межах вимог фінансової звітності	ринкові дані, оціночні моделі, професійні припущення	оцінка окремих об'єктів для цілей звітності
Ринкова	очікувану ціну обміну в ринкових умовах	ринкові угоди, аналоги, дохідні й витратні моделі	угоди купівлі-продажу, забезпечення, корпоративні рішення
Інвестиційна	цінність для конкретного інвестора	індивідуальні грошові потоки, синергії, ризики	визначення граничної ціни інвестора
Ліквідаційна	очікуваний результат реалізації при припиненні або прискореному продажу	вартість реалізації активів, витрати, строки	реструктуризація, кредитний ризик, сценарії виходу
Економічна / вартість діючого бізнесу	здатність бізнес-моделі генерувати майбутні вигоди	нормалізовані результати, грошові потоки, фактори ризику	стратегічне управління і оцінювання бізнесу

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Одна й та сама цифра може бути правильною у своїй методології і водночас непридатною для іншого рішення. Балансова вартість не повинна механічно використовуватися як ціна продажу, а ринкова оцінка бізнесу – підміняти бухгалтерську оцінку активів у фінансовій звітності.

Для власника корисним є «міст вартості»: балансова величина чистих активів → коригування до актуальних оцінок окремих активів і зобов'язань → невизнані або надлишкові активи → нормалізація операційного результату → очікувані майбутні потоки → ризик і ставка дисконтування → орієнтир вартості бізнесу. Такий міст не є універсальною формулою оцінки, але дисциплінує інформаційний процес і показує, які бухгалтерські дані потребують трансформації.

4.3. Основні підходи і методи оцінювання вартості підприємства

У професійному оцінюванні бізнесу застосовують три базові логіки: дохідну, порівняльну та витратну. Вибір підходу залежить від мети оцінювання,

характеру бізнесу, доступності даних, стадії життєвого циклу та надійності прогнозів. Для бухгалтера важливо розуміти не стільки техніку оцінювання як окремої професії, скільки те, які облікові показники формують інформаційну основу кожного підходу і які коригування потрібні для їх використання.

Дохідний підхід виходить із того, що вартість бізнесу визначається майбутніми економічними вигодами. Найпоширенішою логікою є дисконтування прогнозних грошових потоків. Узагальнено поточна вартість дорівнює сумі майбутніх грошових потоків, приведених до дати оцінювання за ставкою, яка відображає часову вартість грошей і ризик. Для стабільних бізнесів можуть застосовуватися моделі капіталізації нормалізованого доходу.

Бухгалтерські дані для дохідного підходу потребують трансформації. Бухгалтерський прибуток не є тотожним вільному грошовому потоку. З нього необхідно врахувати негрошові витрати, капітальні інвестиції, зміну оборотного капіталу, податкові наслідки та інші елементи. Тому модель повинна мати прозорий маршрут від звітного результату до прогнозного грошового потоку.

Порівняльний підхід базується на зіставленні оцінюваного підприємства з ринковими угодами або компаніями-аналогами. Практично використовуються мультиплікатори, які пов’язують ринкову вартість із виручкою, прибутком, EBITDA, власним капіталом або іншими показниками. Бухгалтерська проблема полягає у забезпеченні зіставності: однакові назви показників не гарантують однакової методики їх формування.

Наприклад, EBITDA може бути скоригована на разові витрати, доходи від непрофільних активів, винагороду власника, що відрізняється від ринкового рівня, або наслідки нестандартних операцій. Якщо оцінюване підприємство і компанія-аналог використовують різні підходи до таких коригувань, мультиплікатор може створити хибне відчуття точності. Тому нормалізація показників є центральною частиною інформаційної роботи.

Витратний підхід орієнтується на вартість активів за мінусом зобов’язань з урахуванням необхідних коригувань. Він особливо інформативний для капіталомістких підприємств, холдингових структур, компаній із суттєвими матеріальними активами або у випадках, коли прибутковість не є стабільною. Для діючого прибуткового бізнесу такий підхід може недооцінювати організаційні й нематеріальні фактори, що створюють доходи.

На практиці різні підходи можуть давати різні результати. Це не обов’язково свідчить про помилку. Кожний підхід дивиться на бізнес з іншого боку: через майбутній дохід, ринкове порівняння або ресурсну базу. Професійний висновок має пояснювати причини розбіжності, а не механічно усереднювати результати без аналізу.

Для спрощеного розуміння дохідного підходу можна використати формулу: PV = CF1/(1+r)^1 + CF2/(1+r)^2 + … + CFn/(1+r)^n, де PV – поточна вартість; CF – очікуваний грошовий потік відповідного періоду; r – ставка дисконтування. У практичному оцінюванні модель є складнішою і може включати термінальну вартість, декілька сценаріїв та спеціальні коригування.

Таблиця 4.3 – Інформаційна база основних підходів до оцінювання бізнесу

Підхід	Ключова логіка	Бухгалтерська інформація	Основний інформаційний ризик
Дохідний	вартість майбутніх грошових потоків	доходи, витрати, податки, оборотний капітал, CAPEX, борг	необґрунтовані прогнози або ставка дисконтування
Порівняльний	зіставлення з ринковими угодами або аналогами	виручка, EBITDA, прибуток, власний капітал, борг	незіставність методик і бізнес-моделей
Витратний	скоригована вартість активів мінус зобов'язання	деталізація активів і зобов'язань, резерви, оцінки	застарілі балансові оцінки або невраховані нематеріальні фактори

Джерело: систематизовано автором.

В оцінюванні бізнесу найнебезпечнішою є не арифметична помилка, а методологічно непомітне припущення. Темп зростання, нормалізована маржа, потреба в інвестиціях або ставка дисконтування здатні змінити результат сильніше, ніж точність окремої бухгалтерської суми. Тому бухгалтер повинен забезпечити не лише правильність вихідних даних, а й прозорість їх переходу до прогнозної моделі.

Доцільно формувати реєстр ключових припущень моделі оцінки. Для кожного припущення зазначають джерело, відповідального, дату затвердження, базовий сценарій, допустимий діапазон і показник, на який воно впливає. Такий підхід дозволяє відтворити логіку оцінювання, провести аналіз чутливості і зменшити ризик того, що бажаний результат визначатиме вибір методики.

4.4. Вартісно-орієнтоване управління та фактори створення вартості

Вартісно-орієнтоване управління передбачає, що стратегічні й операційні рішення оцінюються не лише за їх впливом на бухгалтерський прибуток поточного періоду, а й за здатністю створювати довгострокову економічну вартість для власників. Це змінює роль облікової інформації: вона повинна не тільки фіксувати результат, а й показувати фактори, які формують майбутні грошові потоки, потребу в капіталі та ризик.

Зростання виручки саме по собі не гарантує створення вартості. Якщо для додаткових продажів підприємство змушене непропорційно збільшувати запаси, дебіторську заборгованість, виробничі потужності або залучати дорогий борг, економічний ефект може бути слабким або негативним. Тому фінансовий результат необхідно аналізувати разом із капіталом, який був залучений для його отримання.

Одним із концептуальних орієнтирів є порівняння рентабельності інвестованого капіталу з його вартістю. Якщо підприємство стабільно отримує

дохідність на капітал, вищу за вимогу інвесторів і кредиторів, воно створює економічну вартість; якщо нижчу – частина бухгалтерського прибутку може не компенсувати вартість використаного фінансування. У навчальних цілях цей зв’язок можна подати як економічний прибуток: EP = NOPAT – IC × WACC.

NOPAT у такій логіці відображає операційний результат після податків, IC – інвестований у операційну діяльність капітал, WACC – середньозважену вартість капіталу. Конкретна методика розрахунку залежить від цілей аналізу, тому бухгалтерські показники часто потребують нормалізації. Важливо, щоб підприємство закріпило однакову методику у внутрішньому регламенті і не змінювало її ситуативно для покращення KPI.

Фактори вартості доцільно будувати у вигляді причинно-наслідкового дерева. На верхньому рівні можуть бути грошовий потік, темп зростання, прибутковість і ризик. Нижче – ціна, обсяг, продуктова структура, змінні витрати, продуктивність, оборотність запасів, строк погашення дебіторської заборгованості, капітальні витрати, вартість боргу та інші параметри. Ще нижче – операційні показники, на які реально можуть впливати конкретні підрозділи.

Саме на нижчих рівнях бухгалтерська і управлінська інформація перетворюється на інструмент дії. Наприклад, загальне зниження вільного грошового потоку може бути пов’язане не з падінням прибутку, а зі збільшенням запасів і простроченої дебіторської заборгованості. Тоді управлінські дії мають стосуватися політики закупівель, умов кредитування клієнтів і контролю оборотного капіталу, а не механічного скорочення всіх витрат.

Система показників повинна поєднувати результативні та випереджальні індикатори. Прибуток і грошовий потік показують наслідок уже здійснених дій. Рівень браку, час виробничого циклу, портфель замовлень, відтік клієнтів або частка простроченої дебіторської заборгованості можуть сигналізувати про майбутній результат раніше, ніж зміни відобразяться у фінансовій звітності.

Таблиця 4.4 – Приклад системи факторів створення вартості

Фактор верхнього рівня	Обліково-аналітичний показник	Операційний драйвер	Можливе управлінське рішення
Зростання доходу	виручка, маржа за продуктом/клієнтом	ціна, обсяг, асортимент, утримання клієнтів	перегляд цін, каналів, продуктового портфеля
Операційна ефективність	маржинальний дохід, витрати, собівартість	продуктивність, втрати, брак, простої	оптимізація процесу, норм, ресурсів
Оборотний капітал	DSO, DIO, DPO, чистий оборотний капітал	умови оплати, запаси, закупівельний цикл	кредитна політика, рівні запасів, переговори з постачальниками

Фактор верхнього рівня	Обліково-аналітичний показник	Операційний драйвер	Можливе управлінське рішення
Інвестиції	CAPEX, амортизація, завантаження активів	використання потужності, ремонт, технологія	модернізація, відмова від надлишкових активів
Вартість фінансування	проценти, борг, WACC, ковенанти	структура боргу, строк, ставка, забезпечення	рефінансування, зміна структури капіталу
Ризик	варіативність потоків, резерви, концентрація	залежність від клієнта, постачальника, ринку	диверсифікація, страхування, ліміти

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. KPI, який не має чітко визначеної формули, джерела даних, відповідального та зв'язку з рішенням, не є повноцінним інструментом вартісно-орієнтованого управління. Він може стимулювати локальну оптимізацію і навіть руйнувати загальну вартість.

Типовим прикладом локальної оптимізації є скорочення запасів без урахування ризику зупинки виробництва. Показник оборотності покращиться, але якщо підприємство втратить продажі через дефіцит критичних матеріалів, загальний ефект буде негативним. Тому фактор вартості завжди має оцінюватися у системі взаємозв'язків, а не ізольовано.

Для контролю доцільно використовувати «міст створення вартості» між початком і кінцем періоду: зміна обсягів → ціновий ефект → ефект маржі → зміна постійних витрат → оборотний капітал → інвестиції → вартість фінансування → інші фактори. Такий формат дозволяє власнику бачити не лише підсумкову зміну, а й її основні причини.

4.5. Власний капітал у системі бухгалтерського обліку та управління

Власний капітал у бухгалтерському обліку відображає залишковий інтерес власників в активах підприємства після вирахування зобов'язань. Для управління він є не лише балансовою категорією, а й інформаційною основою для оцінювання фінансової стійкості, накопиченого результату, політики розподілу прибутку та взаємовідносин між підприємством і його власниками.

Структура власного капіталу може включати внесений капітал, додаткові компоненти, резерви, нерозподілений прибуток або непокритий збиток та інші елементи відповідно до застосованої системи обліку. Управлінська інтерпретація повинна пояснювати природу кожної зміни: чи виникла вона внаслідок операційної діяльності, переоцінки, внеску власника, розподілу прибутку або іншої операції.

Принципово важливо відрізняти результат діяльності від операцій із власниками. Збільшення статутного капіталу підвищує величину власного капіталу, але не є прибутком. Дивіденди зменшують накопичений результат, але не є витратами операційної діяльності. Якщо управлінська звітність змішує ці потоки, власник може отримати неправильне уявлення про здатність бізнесу самостійно генерувати капітал.

Нерозподілений прибуток є важливим джерелом внутрішнього фінансування. Його зростання може свідчити про накопичення результату, але не гарантує наявності вільних грошових коштів. Прибуток може бути «зв'язаний» у запасах, дебіторській заборгованості або необоротних активах. Тому рішення щодо дивідендів повинно враховувати не тільки бухгалтерський прибуток, а й ліквідність, потребу в інвестиціях, боргові обмеження та прогноз грошових потоків.

Для власника корисно аналізувати зміну капіталу не тільки за абсолютною сумою, а й за джерелом. Якщо капітал зростає переважно за рахунок нових внесків власників, а операційна діяльність системно генерує збитки, це інша економічна ситуація, ніж зростання за рахунок реінвестованого прибутку. Саме тому звіт про власний капітал має управлінське значення як міст між результатом діяльності та рішеннями власників.

Окремого контролю потребують операції, які можуть впливати на права різних груп власників: додаткові внески, викуп корпоративних прав, зміна часток, виплата дивідендів, покриття збитків. Бухгалтерська інформація повинна забезпечувати доказовість таких операцій, чітке відображення їх правової підстави та наслідків для структури капіталу.

З позиції управління вартістю власний капітал не слід ототожнювати з вартістю власного капіталу як фінансовою категорією. Перше поняття характеризує бухгалтерську величину чистих активів та накопичених змін, друге – необхідну дохідність, яку очікують власники за вкладений капітал з урахуванням ризику. Змішування цих понять є типовою методичною помилкою.

Таблиця 4.5 – Управлінське трактування змін власного капіталу

Подія	Вплив на власний капітал	Чи є результатом діяльності?	Управлінський висновок
Отримано прибуток	збільшення нерозподіленого прибутку	так	бізнес створив бухгалтерський результат; потрібно оцінити його якість і грошове забезпечення
Отримано збиток	зменшення власного капіталу	так	потрібний аналіз причин, стійкості та план відновлення
Додатковий внесок власника	збільшення внесеного капіталу	ні	посилення фінансування не свідчить саме по собі про операційну ефективність

Подія	Вплив на власний капітал	Чи є результатом діяльності?	Управлінський висновок
Нараховано дивіденди	зменшення накопиченого результату	ні	рішення про розподіл потребує перевірки ліквідності та обмежень
Переоцінка / інша сукупна зміна	можливе збільшення або зменшення окремого компонента	не обов'язково	потрібно відокремити нереалізований ефект від операційного результату

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. Для власника доцільно готувати звірку: власний капітал на початок періоду + результат діяльності + внески власників – розподіли власникам ± інші зміни = власний капітал на кінець періоду. Така звірка робить рух капіталу прозорим і дозволяє відокремити створення результату від фінансування.

Управлінська оцінка капіталу повинна враховувати також його достатність для обраної бізнес-моделі. Формально позитивний власний капітал не гарантує здатності фінансувати зростання. Якщо підприємство швидко збільшує продажі, а оборотний капітал і капітальні вкладення зростають швидше за внутрішній грошовий потік, власники мають визначити, яку частину потреби покривати реінвестованим прибутком, новими внесками або боргом.

Рішення про розподіл прибутку не повинно прийматися на підставі одного показника нерозподіленого прибутку. Необхідно перевірити доступні кошти, прогноз платежів, інвестиційну програму, потребу в оборотному капіталі, ковенанти та можливі правові обмеження.

4.6. Залучений капітал і управління структурою джерел фінансування

Залучений капітал забезпечує підприємству можливість фінансувати активи і розвиток без негайного збільшення внесків власників. До нього належать банківські кредити, позики, облігаційні та інші боргові інструменти, фінансові зобов'язання, а у ширшому управлінському аналізі – також окремі форми відстроченого фінансування. Його використання створює не тільки ресурс, а й обов'язок майбутніх виплат.

Бухгалтерська інформація про борг повинна бути деталізована не лише за кредитором. Для управління потрібні валюта, процентна ставка, тип ставки, дата погашення, графік платежів, забезпечення, комісії, ковенанти, цільове призначення, можливість дострокового погашення та інші умови. Без такої аналітики баланс показує суму зобов'язання, але не дозволяє оцінити ризик ліквідності і рефінансування.

Короткостроковий і довгостроковий борг мають різний вплив на фінансову стійкість. Велика частка коротких зобов'язань може знижувати

поточну вартість фінансування, але підвищувати ризик постійного рефінансування. Довший строк зменшує тиск на ліквідність, однак може супроводжуватися вищою ставкою або додатковими умовами. Тому структура строків має аналізуватися разом із прогнозом грошових потоків.

Окремим джерелом інформаційного ризику є валютний борг. Якщо доходи підприємства формуються переважно в одній валюті, а погашення – в іншій, зміна курсу може істотно вплинути на майбутні платежі та фінансовий результат. Бухгалтерський облік відображає курсові різниці, але управління повинно додатково оцінювати валютну позицію, сценарії та можливі інструменти природного або фінансового хеджування.

Фінансовий леверидж характеризує використання боргу для фінансування активів. Він може підвищувати дохідність власного капіталу, якщо прибутковість активів перевищує вартість боргового фінансування, але одночасно збільшує ризик власників. Тому висока рентабельність власного капіталу, отримана на фоні надмірного боргу, не повинна інтерпретуватися без аналізу структури капіталу.

Для управління необхідно відрізняти бухгалтерську суму процентних витрат від повної економічної вартості фінансування. Комісії, страхування, забезпечення, витрати на залучення, обов’язкові залишки на рахунках або інші умови можуть змінювати реальну ціну ресурсу. Порівняння альтернатив має проводитися на єдиній основі з урахуванням усіх суттєвих платежів.

Ковенанти перетворюють бухгалтерські показники на умови доступу до фінансування. Обмеження можуть бути пов’язані з рівнем боргу, покриттям процентів, власним капіталом, ліквідністю або іншими показниками. Якщо методика розрахунку ковенанта не збігається з показником стандартної звітності, підприємство повинно мати окремий регламент і контрольний розрахунок.

Таблиця 4.6 – Інформаційна картка боргового фінансування

Параметр	Що потрібно контролювати	Управлінський ризик
Сума і валюта	залишок, валюта номіналу, валютна позиція	курсові коливання та концентрація
Ставка	фіксована/змінна, база, маржа, період перегляду	зростання процентних витрат
Строк і графік	дати погашення тіла та процентів	касовий розрив і ризик рефінансування
Забезпечення	вид активу, оцінка, обмеження розпорядження	втрата гнучкості та ризик звернення стягнення
Ковенанти	формула, поріг, дата тестування, запас до порогу	дострокова вимога або обмеження фінансування
Комісії й інші платежі	одноразові та регулярні витрати	недооцінка повної вартості боргу

Параметр	Що потрібно контролювати	Управлінський ризик
Цільове використання	проєкт або актив, що фінансується	невідповідність строку ресурсу строку активу

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Для управління боргом необхідний не лише реєстр кредитів, а й консолідований календар обслуговування зобов'язань, який пов'язаний із прогнозом операційного грошового потоку. Саме поєднання цих двох масивів дозволяє завчасно побачити періоди дефіциту ліквідності.

Структура фінансування має відповідати економічному строку використання ресурсів. Фінансування довгострокового інвестиційного активу виключно короткими кредитами може створювати постійний ризик рефінансування, навіть якщо поточна ставка є привабливою. Водночас надто довге фінансування короткого оборотного циклу може збільшувати загальну вартість ресурсу.

Практичне правило. Для кожного суттєвого джерела фінансування доцільно мати «паспорт боргу»: юридична сума, бухгалтерська вартість, ефективна ставка, майбутні платежі, забезпечення, ковенанти, відповідальний, дата наступного перегляду умов і сценарій дій у разі порушення.

4.7. Вартість капіталу, фінансування та дивідендна політика

Капітал не є безкоштовним ресурсом незалежно від того, чи надходить він від кредитора, чи від власника. Борг має визначену або розрахункову ціну у формі процентів та інших платежів. Власний капітал не створює обов'язкової фіксованої виплати, але власники очікують дохідність, яка компенсує ризик вкладення. Саме тому для інвестиційних і вартісних рішень використовується поняття вартості капіталу.

Вартість боргу може бути визначена на основі фактичних або очікуваних платежів за фінансуванням. Для управління важливо використовувати не тільки номінальну процентну ставку, а економічно релевантну вартість з урахуванням комісій та інших умов. За потреби також враховується податковий ефект процентних витрат відповідно до застосовної методики і чинних правил.

Вартість власного капіталу безпосередньо не відображається у бухгалтерському обліку. Вона є оціночною величиною, що характеризує необхідну дохідність власника за відповідний рівень ризику. Її визначення може базуватися на ринкових моделях, альтернативній дохідності або інших професійних підходах. Для непублічного підприємства така оцінка особливо залежить від припущень, тому має супроводжуватися поясненням методики.

Середньозважена вартість капіталу узагальнює ціну основних джерел фінансування. У спрощеному вигляді: $WACC = Ke \times E/(D+E) + Kd \times (1–T) \times D/(D+E)$, де Ke – вартість власного капіталу; Kd – вартість боргу; E і D –

відповідні частки власного і боргового капіталу; T – параметр податкового ефекту в межах обраної методики. У практичному використанні склад джерел і база ваг повинні бути чітко визначені.

WACC часто застосовується як орієнтир для оцінювання інвестицій і бізнесу, але не є автоматично придатною ставкою для будь-якого проєкту. Якщо ризик нового напряму суттєво відрізняється від ризику існуючого бізнесу, застосування єдиної ставки може спотворити рішення. Бухгалтер або фінансовий аналітик повинен відокремити стабільні облікові дані від професійних припущень щодо ризику.

Рішення про структуру фінансування пов’язане з компромісом між вартістю, ризиком і гнучкістю. Дешевший борг може знижувати середню ціну капіталу, але надмірне боргове навантаження підвищує ризик ліквідності, рефінансування та порушення ковенантів. Додатковий власний капітал знижує ризик обов’язкових платежів, але може змінювати частки власників і вимоги до дохідності.

Дивідендна політика є продовженням рішення про фінансування. Прибуток може бути розподілений власникам або залишений у бізнесі для фінансування оборотного капіталу, інвестицій і зростання. Економічно доцільна політика повинна враховувати не лише наявний прибуток, а й очікувану дохідність реінвестування, ліквідність, боргові обмеження, потреби у фінансуванні та стратегічні цілі.

Таблиця 4.7 – Інформація для рішень щодо фінансування і дивідендів

Рішення	Необхідна інформація	Ключове запитання
Залучити борг чи власний капітал	вартість джерел, строки, ризик, ковенанти, структура власності	яка комбінація забезпечує ресурс без неприйнятного ризику?
Рефінансувати борг	залишок, ставка, комісії, дострокове погашення, нові умови	чи зменшує нове фінансування повну вартість і ризик?
Фінансувати інвестиційний проєкт	грошові потоки проєкту, CAPEX, оборотний капітал, ставка дисконтування	чи створює проєкт дохідність вище вимоги на капітал?
Виплатити дивіденди	прибуток, cash flow, платіжний календар, інвестиційна програма, ковенанти	яку суму можна розподілити без послаблення фінансової стійкості?
Реінвестувати прибуток	очікувана рентабельність, потреба у зростанні, альтернативна дохідність	чи створить реінвестування більшу вартість, ніж альтернативне використання коштів?

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. Бухгалтерський прибуток створює інформаційну передумову для дивідендного рішення, але не є синонімом грошових коштів, доступних для виплати. У якісному висновку власнику повинні бути одночасно показані прибуток, операційний cash flow, потреба в оборотному капіталі, майбутні платежі за боргом та інвестиційна програма.

Для порівняння фінансових альтернатив корисно будувати сценарії. Наприклад, варіант А – максимальна виплата дивідендів і залучення боргу для інвестицій; варіант Б – часткове реінвестування і менший борг; варіант В – додатковий внесок власників. Для кожного сценарію оцінюються грошові потоки, структура капіталу, процентне навантаження, ковенанти, рентабельність власного капіталу та запас ліквідності.

Зменшення середньої вартості капіталу не повинно бути самоціллю. Рішення, яке формально здешевлює фінансування, але робить підприємство вразливим до одного кредитора, короткого строку погашення або валютного ризику, може зменшувати вартість бізнесу через підвищення ризику.

4.8. Використання бухгалтерської інформації власниками для управління вартістю бізнесу

Власник потребує від бухгалтерської системи не максимальної кількості показників, а інформації, яка дозволяє оцінити три взаємопов’язані питання: який економічний результат створює бізнес, скільки капіталу для цього використовується і який ризик супроводжує отримання результату. Тому звіт для власника має поєднувати фінансову звітність, управлінську аналітику, грошові потоки, структуру капіталу та ключові нефінансові фактори.

Першим рівнем є оцінка якості результату. Зростання бухгалтерського прибутку аналізується разом із маржею, грошовим потоком, дебіторською заборгованістю, запасами, разовими доходами і витратами. Якщо прибуток зростає, але операційний грошовий потік погіршується через накопичення оборотного капіталу, власник має розуміти причину, а не сприймати прибуток як безумовне створення вартості.

Другим рівнем є ефективність використання капіталу. Аналізуються активи, які реально задіяні в операційній діяльності, їх завантаження, оборотність, дохідність та потреба у додаткових інвестиціях. Надлишкові активи можуть збільшувати баланс, але не створювати достатнього доходу. Їх продаж, оренда або інше використання може бути одним із джерел вивільнення капіталу.

Третій рівень – фінансова стійкість. Власнику необхідно бачити строкову структуру боргу, вартість фінансування, ковенанти, валютні ризики, запас ліквідності та концентрацію джерел. Вартість бізнесу залежить не лише від очікуваного доходу, а й від імовірності його отримання без фінансового стресу.

Четвертий рівень – майбутні драйвери. Портфель замовлень, утримання клієнтів, виробнича потужність, рівень браку, продуктивність, стан обладнання та інші нефінансові показники пояснюють майбутній фінансовий результат. Їх включення до звіту власника повинно бути вибірковим: лише ті показники, які мають доведений зв'язок із вартістю та управлінськими діями.

Для комунікації з власниками корисним є формат «факт – причина – ризик – дія». Наприклад: операційний cash flow зменшився на 18 %; основна причина – збільшення запасів і строку оплати клієнтами; ризик – потреба в додатковому короткостроковому фінансуванні у четвертому кварталі; управлінська дія – скорочення цільового рівня запасів і перегляд кредитних лімітів. Такий формат набагато корисніший за таблицю з десятками показників без інтерпретації.

Оцінювання вартості доцільно оновлювати не тільки перед продажем підприємства. Внутрішня модель може використовуватися як інструмент стратегічного контролю: порівнювати фактичні результати з припущеннями, на яких базувалася попередня оцінка, і пояснювати, які фактори змінили очікувану вартість. Це створює зворотний зв'язок між стратегією, обліковими даними і рішеннями власника.

Таблиця 4.8 – Приклад інформаційної панелі для власника

Блок	Ключові показники	Що має пояснити бухгалтер / фінансова функція
Результат	виручка, EBITDA/операційний результат, чистий прибуток, маржа	що змінилося і які фактори сформували відхилення
Грошовий потік	операційний cash flow, FCF, зміна оборотного капіталу	чому прибуток відрізняється від грошового потоку
Капітал	власний капітал, борг, чистий борг, інвестований капітал	як фінансується бізнес і де зростає потреба у ресурсі
Ефективність	рентабельність, оборотність, завантаження активів	які активи та сегменти створюють або поглинають вартість
Ризик	ліквідність, ковенанти, прострочення, концентрація	які фактори можуть порушити досягнення плану
Майбутнє	бюджет, прогноз, CAPEX, сценарії, ключові нефінансові драйвери	які припущення лежать в основі очікуваного результату

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Звіт власнику повинен бути коротшим за масив бухгалтерських даних, але глибшим за набір KPI. Кожний ключовий показник має бути простежуваним до джерела, а кожний професійний висновок – відокремленим від факту і припущення.

Особливої уваги потребує сценарний аналіз. Базова оцінка може створювати ілюзію єдиного майбутнього. Доцільно показувати щонайменше базовий, несприятливий і сприятливий сценарії за ключовими драйверами – обсягом продажів, маржею, оборотним капіталом, інвестиціями, ставкою фінансування. Завдання полягає не у передбаченні точної цифри, а у розумінні чутливості вартості до зміни припущень.

Власники також потребують інформації про рішення, які можуть короткостроково зменшити прибуток, але підвищити довгострокову вартість: модернізація, розвиток нового продукту, навчання персоналу, цифровізація, посилення контролів. Бухгалтерська система повинна дозволяти відокремити поточний витратний ефект від очікуваного економічного результату, не підміняючи при цьому нормативні правила визнання витрат і активів.

Управління вартістю і капіталом вимагає пов’язати три інформаційні контури: бухгалтерський факт → економічна інтерпретація → майбутній фінансовий наслідок. Бухгалтерська інформація створює основу для такого зв’язку, якщо вона деталізована за факторами результату, узгоджена з грошовими потоками, дозволяє простежити джерела фінансування і чітко відокремлює факт від оцінки та прогнозу.

Питання для самоконтролю

1. Чому балансова вартість чистих активів не є автоматично ринковою вартістю підприємства?
2. У чому полягає відмінність між балансовою, справедливою, ринковою, інвестиційною та ліквідаційною вартістю?
3. Яку бухгалтерську інформацію використовують у дохідному, порівняльному та витратному підходах до оцінювання бізнесу?
4. Що таке фактори створення вартості та чому їх доцільно пов’язувати з операційними показниками?
5. Як розмежувати зміни власного капіталу внаслідок результату діяльності та операцій із власниками?
6. Які аналітичні параметри боргу необхідні для управління фінансовим ризиком, крім його балансової суми?
7. Чому бухгалтерський прибуток не є достатньою підставою для визначення максимальної суми дивідендів?
8. Яким має бути управлінський звіт власнику, щоб він підтримував рішення щодо вартості й структури капіталу?

Приклади розв’язання

Приклад 4.1. Балансова вартість і орієнтир вартості бізнесу

Умова. Підприємство має активи за балансовою вартістю 24,0 млн грн і зобов’язання 9,0 млн грн. Отже, бухгалтерська величина чистих активів становить 15,0 млн грн. Водночас незалежна оцінка нерухомості показує можливе збільшення її вартості на 3,0 млн грн, а частина обладнання на 1,2 млн грн фактично не використовується. Нормалізований операційний грошовий

потік діючого бізнесу свідчить про суттєву здатність генерувати майбутні вигоди.

Розв'язання. Чисті активи 15,0 млн грн є бухгалтерським орієнтиром, але не готовою оцінкою бізнесу. Для витратного підходу необхідно проаналізувати коригування вартості активів і зобов'язань, у тому числі актуальну оцінку нерухомості та економічну роль надлишкового обладнання. Для дохідного підходу потрібен прогноз нормалізованих грошових потоків і ставка дисконтування. Надлишковий актив може розглядатися окремо від операційного бізнесу, якщо він не потрібний для генерування основного потоку.

Висновок. Балансова величина чистих активів є джерелом даних для оцінювання, але не повинна автоматично трактуватися як ринкова ціна підприємства. Потрібно розмежувати операційні активи, надлишкові ресурси, актуальні оцінки та здатність бізнесу створювати майбутні потоки.

Приклад 4.2. Спрощене дисконтування грошових потоків

Умова. Очікуваний вільний грошовий потік підприємства становить 4,0 млн грн через рік, 4,5 млн грн через два роки і 5,0 млн грн через три роки. Для навчального прикладу використовується ставка дисконтування 15%. Термінальна вартість не враховується, оскільки метою є показати лише механізм приведення потоків.

Розв'язання. Поточна вартість першого потоку: $4,0 / 1,15 = 3,48$ млн грн. Другого: $4,5 / 1,15^2 = 3,40$ млн грн. Третього: $5,0 / 1,15^3 = 3,29$ млн грн. Сумарна поточна вартість трьох потоків становить приблизно 10,17 млн грн.

Висновок. Дисконтування показує, що однакова номінальна сума у майбутньому має меншу поточну вартість. У реальному оцінюванні критично перевірити не лише формулу, а й обґрунтованість прогнозу потоків, ставки дисконтування, термінальної вартості та зв'язок прогнозу з фактичними бухгалтерськими даними.

Приклад 4.3. Вартість капіталу і рішення щодо інвестиції

Умова. Підприємство фінансується на 60% власним капіталом і на 40% боргом. Для навчального розрахунку вартість власного капіталу оцінено у 18%, вартість боргу після врахування прийнятого у моделі податкового ефекту – у 10%. Очікувана дохідність нового проєкту становить 13 %.

Розв'язання. Спрощений WACC = $18\% \times 0,60 + 10\% \times 0,40 = 14,8\%$. Очікувана дохідність проєкту 13% є нижчою за орієнтир 14,8%. За незмінних інших умов проєкт не компенсує прийняту у моделі вартість фінансування.

Висновок. Одного бухгалтерського прибутку проєкту недостатньо. Потрібно порівнювати економічну віддачу з вимогою до капіталу і враховувати специфічний ризик. Якщо проєкт має інший ризиковий профіль, використання загального WACC підприємства без коригування може бути некоректним.

Приклад 4.4. Дивіденди за наявності прибутку та дефіциту ліквідності

Умова. За рік підприємство отримало чистий прибуток 8,0 млн грн. Грошові кошти на кінець року становлять 2,1 млн грн. У першому кварталі наступного року необхідно погасити 3,0 млн грн кредиту, профінансувати сезонне збільшення запасів на 2,5 млн грн і здійснити обов'язковий ремонт обладнання на 1,2 млн грн. Власники розглядають виплату дивідендів 6,0 млн грн.

Розв'язання. Наявність прибутку свідчить про бухгалтерський результат, але не підтверджує достатність ліквідності для запропонованої виплати. Необхідно сформувати прогноз cash flow з урахуванням операційних надходжень, платежів, кредитних лімітів, ковенантів і мінімального запасу коштів. Якщо після дивідендів виникає фінансовий дефіцит, рішення потребує зменшення виплати, зміни строку або підтвердженого джерела фінансування.

Висновок. Дивідендна політика має бути пов'язана з грошовими потоками і структурою фінансування. Показник нерозподіленого прибутку не є еквівалентом «вільних грошей» підприємства.

Практичні завдання

Завдання 4.1. Карта інформації для оцінювання бізнесу

Для виробничого підприємства сформуйте карту інформаційної потреби для двох ситуацій: а) власник розглядає продаж 100% корпоративних прав; б) банк оцінює можливість довгострокового кредитування. Для кожної ситуації визначте мету, вид вартості, ключові облікові дані, необхідні коригування, прогнозні показники та основні ризики.

Завдання 4.2. Порівняння видів вартості

За наведеними умовними даними щодо будівлі, обладнання та бізнесу визначте, які показники можуть характеризувати балансову, справедливу, ринкову, інвестиційну і ліквідаційну вартість. Поясніть, чому одна величина не може автоматично замінювати іншу.

Завдання 4.3. Інформаційна база трьох підходів

Складіть перелік даних, які бухгалтерія повинна підготувати для дохідного, порівняльного та витратного підходів. Для кожного показника зазначте джерело в обліковій системі, необхідне коригування і відповідального за підтвердження.

Завдання 4.4. Дерево факторів вартості

Побудуйте дерево факторів вартості для підприємства, яке виробляє три групи продукції. Почніть із вільного грошового потоку і розкладіть його на виручку, маржу, оборотний капітал та інвестиції; далі визначте операційні драйвери і центри відповідальності.

Завдання 4.5. Аналіз руху власного капіталу

За умовними даними про прибуток, додаткові внески, дивіденди, переоцінку та покриття збитків сформуйте звірку власного капіталу від початку до кінця періоду. Відокремте результат діяльності від операцій із власниками і сформулюйте висновок.

Завдання 4.6. Паспорт боргового портфеля

Для трьох кредитів у різних валютах і з різними строками побудуйте паспорт боргу: залишок, ставка, майбутні платежі, забезпечення, ковенанти, валютний ризик і дата рефінансування. Визначте місяці найбільшого навантаження на ліквідність.

Завдання 4.7. Порівняння фінансових альтернатив

Порівняйте три варіанти фінансування інвестиційного проєкту: банківський кредит, додатковий внесок власника та комбінований варіант. Оцініть вартість, строк, ризик, вплив на ліквідність, структуру капіталу та права власників.

Завдання 4.8. Звіт власнику

Розробіть односторінкову структуру управлінського звіту власнику. Включіть 10-12 показників за блоками «результат», «cash flow», «капітал», «ефективність», «ризик» і «майбутнє». Для кожного показника визначте формулу, джерело, частоту оновлення та короткий формат інтерпретації.

Комплексний професійний кейс

Кейс 4.1. Управління вартістю, структурою капіталу та рішення власників

Умова. ТОВ «Промінь Маш» виробляє промислове обладнання і протягом останніх трьох років активно зростає. Виручка збільшилася з 180 до 285 млн грн, чистий прибуток за останній рік становив 21 млн грн. Власники розглядають два стратегічні варіанти: залучити інвестора для продажу 35 % частки або профінансувати подальше розширення за рахунок банківського боргу і зберегти поточну структуру власності.

За даними балансу активи підприємства становлять 210 млн грн, зобов’язання – 104 млн грн, власний капітал – 106 млн грн. У складі активів є адміністративна будівля з балансовою вартістю 18 млн грн, яка частково не використовується. За попереднім ринковим орієнтиром її можлива вартість становить 27 млн грн. Також на балансі обліковується обладнання на 14 млн грн, яке використовується менш ніж на 20% потужності.

Операційна рентабельність покращилася, однак оборотний капітал зростає швидше за виручку. Запаси збільшилися на 38%, дебіторська заборгованість – на 46%, а операційний грошовий потік за рік становив лише 9 млн грн. Середній строк оплати клієнтами збільшився з 41 до 63 днів. Комерційний

директор пояснює це необхідністю надавати довші відстрочки великим клієнтам.

Борговий портфель становить 68 млн грн. Із них 24 млн грн мають бути погашені протягом наступних 12 місяців. Частина кредитів має змінну ставку. Один кредит містить ковенант щодо співвідношення чистого боргу до показника, визначеного кредитним договором. Запас до порогового значення невеликий. Підприємство також планує інвестиційну програму на 32 млн грн для модернізації виробничої лінії.

Фінансовий директор підготував оцінку бізнесу за мультиплікатором EBITDA і отримав 190 млн грн вартості підприємства. Потенційний інвестор вважає коректнішою дохідну модель і просить надати прогноз грошових потоків на п’ять років. У прогнозі фінансового директора виручка зростає на 18 % щороку, маржа поступово покращується, а потреба в оборотному капіталі майже не змінюється. Головний бухгалтер сумнівається у такому припущенні, оскільки фактичні дані показують протилежну тенденцію.

Одночасно власники хочуть виплатити 12 млн грн дивідендів за результатами року. Фінансовий директор зазначає, що прибутку достатньо. Казначей звертає увагу, що у першому кварталі підприємству необхідно погасити 8 млн грн кредиту, сплатити аванс за обладнання 6 млн грн і профінансувати сезонний запас матеріалів. Невикористаний кредитний ліміт становить 5 млн грн.

Потенційний інвестор також запитав інформацію про прибутковість трьох продуктових груп. За даними управлінського звіту група С має найвищу маржу, але значна частина її продажів здійснюється клієнтам із тривалим строком оплати, а виробництво потребує дорогих комплектуючих із довгим циклом постачання. У стандартному звіті ці фактори окремо не показані.

Необхідно:

1. Сформувати інформаційний міст від бухгалтерської величини чистих активів до оцінки бізнесу: визначити, які активи та зобов’язання потребують додаткового аналізу, які об’єкти можуть бути надлишковими і які коригування необхідно документувати.

2. Оцінити інформаційну достатність мультиплікаторного підходу, запропонованого фінансовим директором. Визначити, які показники слід нормалізувати і які характеристики компаній-аналогів необхідно перевірити.

3. Сформувати перелік бухгалтерських і операційних даних для п’ятирічної моделі грошових потоків. Окремо оцінити обґрунтованість припущення про стабільну потребу в оборотному капіталі за наявної фактичної динаміки.

4. Побудувати дерево основних факторів вартості підприємства і визначити, які з них контролюються комерційною, виробничою, фінансовою та бухгалтерською функціями.

5. Оцінити пропозицію щодо виплати 12 млн грн дивідендів. Сформувати перелік показників, які мають бути подані власникам разом із бухгалтерським прибутком, і запропонувати логіку сценарного аналізу ліквідності.

*** Методичний орієнтир.** Розв’язання кейса доцільно будувати у послідовності «обліковий факт → нормалізація → фактор вартості → грошовий наслідок → потреба в капіталі → ризик → рішення власника». Не слід починати з вибору бажаної оцінки бізнесу або максимальної суми дивідендів, а потім підбирати припущення під наперед заданий результат.

**** Нормативні та професійні орієнтири:**

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV – у чинній редакції на дату використання.

– Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12.07.2001 № 2658-III – у чинній редакції на дату використання.

– НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та інші національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, що регулюють відповідні об’єкти – у чинних редакціях.

– IFRS 13 Fair Value Measurement – чинне видання на дату використання.

– IFRS 9 Financial Instruments, IAS 36 Impairment of Assets та інші МСФЗ/МСБО, релевантні до відповідних об’єктів і видів оцінки – чинні видання на дату використання.

– International Valuation Standards (IVS) – чинне видання на дату використання.

Підсумок теми. Бухгалтерський облік є базовим джерелом інформації для управління вартістю і капіталом підприємства, але його показники потребують економічної інтерпретації. Балансова вартість, справедлива вартість, ринкова та інвестиційна оцінки мають різні цілі й не повинні механічно підміняти одна одну. Якість рішення залежить від того, наскільки чітко визначено мету, дату, користувача і методологію оцінювання. Дохідний, порівняльний і витратний підходи використовують різну інформаційну логіку, але всі потребують контрольованих вихідних даних. Для дохідного підходу критичними є нормалізовані результати, оборотний капітал, інвестиції та обґрунтовані прогнози; для порівняльного – зіставність показників; для витратного – актуальність оцінок активів і зобов’язань. Вартісно-орієнтоване управління пов’язує фінансовий результат із капіталом і ризиком. Бухгалтерська система має дозволяти перейти від підсумкового прибутку до факторів його формування, оцінити використаний капітал, потребу у фінансуванні та вплив операційних рішень на майбутні грошові потоки. Власний і залучений капітал потребують різної аналітики. Для власного капіталу важливо розмежовувати результат діяльності та операції з власниками; для боргу – контролювати строки, ставки, валюту, забезпечення, ковенанти і майбутні платежі. Рішення про фінансування та дивіденди повинні враховувати не лише бухгалтерський прибуток, а й ліквідність, вартість капіталу, інвестиційні потреби та фінансовий ризик. Кінцевий продукт бухгалтерської функції для власника – не набір рахунків, а прозора інформаційна модель бізнесу: що створює результат, скільки капіталу для цього потрібно, де виникає ризик, які припущення визначають майбутню вартість і які управлінські дії можуть її змінити.

ТЕМА 5
ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ І МЕТОДИКА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ЗАТРАТАМИ, ДОХОДАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Нормативно-методичний орієнтир. Формування інформації про витрати, доходи та фінансові результати ґрунтується на загальних вимогах Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО 16 «Витрати», НП(С)БО 15 «Дохід», інших національних або міжнародних стандартів, які застосовує підприємство. Водночас управлінська класифікація витрат, внутрішні калькуляції, бюджети, маржинальні показники та релевантний аналіз визначаються підприємством самостійно відповідно до його бізнес-моделі. У нормативно чутливих питаннях необхідно перевіряти чинну редакцію документа на дату застосування.

Мета вивчення теми: усвідомити роль бухгалтерської інформації в управлінні витратами, доходами, собівартістю та фінансовими результатами підприємства; навчитися класифікувати витрати відповідно до управлінської мети, застосовувати методи калькулювання, аналізувати поведінку витрат і маржинальний дохід, використовувати бюджетування та контроль відхилень, оцінювати доходи і прибутковість, обґрунтовувати ціни та готувати релевантну інформацію для альтернативних управлінських рішень.

Очікувані результати навчання:

– класифікувати витрати підприємства за ознаками, необхідними для обліку, контролю, планування та прийняття рішень;

– обирати доцільний метод обліку витрат і калькулювання собівартості залежно від технології та інформаційних потреб менеджменту;

– розмежовувати змінні й постійні, релевантні й нерелевантні, контрольовані й неконтрольовані витрати та використовувати їх у професійному аналізі;

– застосовувати маржинальний підхід, визначати точку беззбитковості, запас фінансової міцності та оцінювати чутливість результату до зміни ключових факторів;

– формувати бюджети центрів відповідальності, аналізувати відхилення та відокремлювати причини від зон відповідальності;

– пояснювати формування інформації про доходи та фінансові результати й трансформувати її для управлінського аналізу;

– обґрунтовувати цінові рішення з урахуванням витрат, попиту, потужності, цільової маржі та стратегічних обмежень;

– готувати релевантну бухгалтерську інформацію для рішень «виробляти чи купувати», спеціального замовлення, вибору асортименту, припинення сегмента та оцінювання прибутковості продуктів і клієнтів.

План

5.1. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління.

5.2. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості.

5.3. Поведінка витрат та релевантна інформація для управлінських рішень.

5.4. Маржинальний підхід і взаємозв'язок «витрати – обсяг діяльності – прибуток».

5.5. Центри відповідальності, бюджетування та контроль відхилень.

5.6. Формування облікової інформації про доходи і фінансові результати.

5.7. Ціноутворення та облікове забезпечення управління прибутковістю.

5.8. Облікова інформація для альтернативних управлінських рішень.

Основні терміни та поняття: витрати; собівартість; об'єкт витрат; місце виникнення витрат; носій витрат; прямі витрати; непрямі витрати; змінні витрати; постійні витрати; змішані витрати; релевантні витрати; безповоротні витрати; альтернативні витрати; контрольовані витрати; калькулювання; позамовний метод; попроцесний метод; нормативні витрати; activity-based costing; драйвер витрат; маржинальний дохід; точка беззбитковості; запас фінансової міцності; операційний левериджу; бюджет; гнучкий бюджет; центр відповідальності; відхилення; дохід; фінансовий результат; прибутковість; ціна; цільова собівартість; релевантний аналіз.

5.1. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління

Витрати є одним із центральних об'єктів бухгалтерського обліку і водночас одним із найважливіших об'єктів управління. Проте управлінська корисність інформації про витрати залежить не стільки від загальної суми, скільки від того, як витрати класифіковано, до якого об'єкта їх віднесено та яке рішення має бути підтримане. Та сама сума витрат може бути правильною для фінансової звітності, але недостатньою для оцінювання продукту, контролю підрозділу або вибору альтернативи.

У бухгалтерському обліку витрати узагальнюються відповідно до встановлених правил визнання та подання. Для управління необхідна додаткова аналітичність: за продуктами, замовленнями, процесами, центрами відповідальності, клієнтами, каналами збуту, проєктами, видами ресурсів і причинами відхилень. Управлінська модель витрат повинна давати відповідь не лише на питання «скільки витрачено», а й «де виникли витрати, що їх спричинило, хто може на них впливати та як вони зміняться за іншого рішення».

Основою якісної системи є визначення об'єкта витрат. Ним може бути продукт, послуга, замовлення, партія, процес, підрозділ, клієнт, канал збуту або інший об'єкт, щодо якого менеджмент потребує інформації. Вибір об'єкта визначає спосіб накопичення прямих витрат і логіку розподілу непрямих. Якщо об'єкт сформульовано занадто широко, інформація приховує відмінності; якщо надмірно вузько – система стає дорогою і складною в обслуговуванні.

Для калькулювання важливий поділ витрат на прямі та непрямі. Прямими є витрати, які економічно доцільно безпосередньо віднести до конкретного об’єкта. Непрямі потребують бази розподілу. Водночас прямий або непрямий характер не є абсолютною властивістю витрати: заробітна плата майстра може бути непрямою щодо одиниці продукції, але прямою щодо виробничого підрозділу. Тому класифікація завжди має бути прив’язана до об’єкта і мети розрахунку.

За поведінкою відносно обсягу діяльності витрати поділяють на змінні, постійні та змішані. Ця класифікація потрібна для бюджетування, аналізу беззбитковості, прогнозування результату та короткострокових рішень. Її слід застосовувати у межах релевантного діапазону: постійні витрати залишаються незмінними лише до певного рівня потужності, а змінні можуть мати ступінчастий або нелінійний характер. Механічне перенесення історичної залежності в інший діапазон діяльності створює ризик хибного прогнозу.

Для прийняття рішення критичним є поділ на релевантні й нерелевантні витрати. Релевантними є майбутні витрати, величина яких відрізняється між альтернативами. Уже понесені безповоротні витрати не зміняться внаслідок поточного вибору і тому не повинні визначати його, хоча залишаються важливими для оцінки минулої ефективності. Альтернативні витрати, навпаки, можуть не мати бухгалтерського запису, але відображають вигоду, від якої підприємство відмовляється, обираючи певний варіант.

Таблиця 5.1 – Класифікація витрат відповідно до управлінської мети

Управлінська мета	Класифікація	Приклад використання
Калькулювання	прямі / непрямі	визначення собівартості продукту або замовлення
Планування	змінні / постійні / змішані	формування бюджету та прогнозу
Вибір альтернативи	релевантні / нерелевантні	рішення «виробляти чи купувати», спеціальне замовлення
Оцінювання відповідальності	контрольовані / неконтрольовані	звіт керівника центру відповідальності
Стратегічне управління	витрати ланцюга цінності; витрати життєвого циклу	оптимізація продукту, процесу та бізнес-моделі
Оперативний контроль	нормативні / фактичні; продуктивні / непродуктивні	аналіз відхилень і втрат

Джерело: систематизовано автором.

Класифікація за контрольованістю необхідна для оцінювання відповідальності. Витрата може бути неконтрольованою для керівника підрозділу у короткому періоді, але контрольованою на вищому рівні або в довшому горизонті. Тому звіт центру відповідальності повинен відокремлювати результат підрозділу від факторів, на які його керівник не мав реального

впливу. Інакше система мотивації стимулюватиме захисну поведінку замість економії ресурсів.

Важливо. Не існує універсальної класифікації витрат, яка однаково добре працює для всіх рішень. Професійне завдання бухгалтера полягає в тому, щоб спочатку визначити управлінське питання, а вже потім обрати класифікацію і рівень деталізації. Перенесення показника собівартості, сформованого для фінансової звітності, без перевірки його придатності до конкретного рішення є типовою інформаційною помилкою.

Практично корисно формувати паспорт ключової статті витрат: економічний зміст, джерело даних, рахунок і аналітика, центр відповідальності, драйвер, поведінка щодо обсягу діяльності, правила розподілу, періодичність контролю та управлінський показник, на який вона впливає. Такий паспорт зменшує неоднозначність і дозволяє поєднати бухгалтерську методологію з бюджетною та аналітичною моделлю.

Окремої уваги потребує ієрархія витрат. Частина витрат виникає на рівні одиниці продукції, інша – на рівні партії, продукту, клієнта, каналу або підприємства в цілому. Якщо витрати рівня партії механічно розподіляються за кількістю одиниць, дрібносерійний продукт може виглядати штучно дешевим, а великосерійний – дорожчим. Тому рівень виникнення витрати має бути узгоджений з драйвером її розподілу.

Для управління також корисно відокремлювати витрати створення цінності від витрат, що не створюють цінності для клієнта. Очікування, повторна обробка, зайві переміщення, брак, простої та надлишкові запаси можуть бути бухгалтерськи коректно відображені, але управлінське завдання полягає у виявленні причин їх виникнення. Така аналітика допомагає спрямувати економію не на механічне скорочення ресурсів, а на усунення непродуктивних процесів.

5.2. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості

Калькулювання собівартості перетворює інформацію про використані ресурси на показник вартості конкретного об’єкта витрат. Для управління важливим є не лише отримання кінцевої цифри, а й розуміння логіки її формування: які витрати включено, за який період, за якою базою розподілено непрямі суми та для якого рішення показник призначений. Різні методи можуть давати різну собівартість одного й того самого продукту, не обов’язково через помилку, а через різні інформаційні цілі.

Позамовний метод доцільний там, де витрати можна ідентифікувати з окремим замовленням, контрактом, партією або проєктом. Прямі матеріали і праця накопичуються безпосередньо за замовленням, а непрямі витрати розподіляються за визначеною базою. Управлінська перевага такого підходу полягає у можливості оцінити прибутковість конкретного замовлення та

порівняти фактичні витрати з кошторисом. Ризик виникає, якщо непрямі витрати розподіляються спрощено і висока маржа одного замовлення фактично компенсує ресурсоємність іншого.

Попроцесний метод застосовується за масового або безперервного виробництва однорідної продукції. Витрати накопичуються за процесом, переділом або центром витрат і розподіляються між одиницями випуску. Особливої уваги потребують незавершене виробництво, технологічні втрати, супутня продукція та різна ступінь готовності. Для менеджменту важливо не лише визначити середню собівартість, а й бачити відхилення за переділами та причини зміни ресурсомісткості.

Нормативний підхід використовує попередньо встановлені норми споживання ресурсів і цінові параметри. Фактичні витрати порівнюються з нормативними, а відхилення аналізуються за причинами. Така модель особливо корисна для оперативного контролю, якщо норми є технічно обґрунтованими і регулярно переглядаються. Застаріла норма перетворює відхилення на шум: позитивний результат може означати не ефективність, а завищений стандарт.

Таблиця 5.2 – Порівняння підходів до калькулювання

Підхід	Доцільне застосування	Перевага для управління	Ключовий ризик
Позамовний	індивідуальні замовлення, проєкти, партії	прибутковість конкретного замовлення	спотворений розподіл непрямих витрат
Попроцесний	масове та безперервне виробництво	контроль собівартості за процесами	усереднення приховує причини відхилень
Нормативний	стабільні технології й норми	оперативний аналіз відхилень	застарілі або нереалістичні стандарти
ABC	висока частка непрямих витрат, складна продуктова структура	точніше відображення споживання активностей	дорога і перевантажена модель
Direct costing	короткострокові рішення, маржинальний аналіз	виділення змінних витрат і внеску у покриття	не замінює повну собівартість для всіх цілей

Джерело: систематизовано автором.

Activity-based costing деталізує непрямі витрати через види діяльності та драйвери їх виникнення. Спочатку ресурси відносять до активностей, а потім витрати активностей – до продуктів, клієнтів або інших об’єктів залежно від фактичного споживання драйверів. Метод корисний, коли непрямі витрати є значними, продукти суттєво відрізняються складністю, а традиційна база – наприклад, години праці – не пояснює реального споживання підтримувальних ресурсів.

Водночас більш складний метод не завжди означає кращу управлінську інформацію. Кожна додаткова база розподілу потребує даних, контролю та пояснення користувачам. Якщо вартість збору інформації перевищує її вплив на рішення, модель слід спростити. Принцип економічної доцільності є таким самим важливим, як методологічна точність.

Розподіл непрямих витрат є зоною професійного судження. База має відображати причинно-наслідковий зв'язок або принаймні обґрунтовану міру споживання ресурсу. Площа приміщення може бути доцільною базою для частини витрат на утримання будівлі, але слабкою – для витрат відділу закупівель, які краще пояснюються кількістю замовлень або постачальників. Вибір бази повинен документуватися і періодично переглядатися.

Професійний акцент. Собівартість не є єдиною об'єктивною цифрою поза контекстом. Повна виробнича, змінна, нормативна, планова, цільова або собівартість за видами діяльності відповідають різним завданням. Якісний управлінський звіт завжди пояснює склад показника, а не лише подає його значення.

Під час формування нормативної собівартості доцільно розділяти цінові та кількісні відхилення. Для матеріалів цінове відхилення характеризує різницю між фактичною і нормативною ціною закупівлі, а кількісне – різницю між фактичним і нормативним споживанням ресурсу.

Аналогічна логіка може застосовуватися до праці через ставку та ефективність використання часу. Такий розподіл полегшує пошук причин і не дозволяє компенсувати перевитрату ресурсу сприятливою ціною.

Контроль стандартів має бути двостороннім. З одного боку, підприємство аналізує відхилення факту від норми. З іншого – регулярно перевіряє саму норму.

Якщо технологія змінилася, постачальник замінений або якість сировини стала іншою, старий норматив утрачає інформаційну цінність. У такій ситуації велика кількість «відхилень» сигналізує не лише про неефективність процесу, а й про необхідність перегляду методики.

У багатономенклатурному виробництві корисно розмежовувати собівартість для оцінювання запасів і собівартість для управління продуктом. Перша повинна відповідати правилам фінансового обліку, друга може містити додаткові логістичні, сервісні, комерційні або життєві витрати продукту. Обидва показники можуть бути правильними одночасно, якщо їх призначення чітко визначено.

5.3. Поведінка витрат та релевантна інформація для управлінських рішень

Поведінка витрат характеризує реакцію витрат на зміну обсягу діяльності або іншого фактора. Для прогнозування недостатньо знати, що витрата історично становила певну суму. Потрібно розуміти, яка її частина змінюється разом з обсягом, яка зберігається у межах релевантного діапазону і які події

можуть спричинити ступінчасту зміну. Саме ця логіка дозволяє перетворити фактичний облік на інструмент моделювання майбутнього.

Змінні витрати в загальній сумі змінюються зі зміною фактора діяльності, тоді як на одиницю в межах прийнятої моделі залишаються відносно стабільними. Постійні витрати в загальній сумі не реагують на невеликі зміни обсягу, але на одиницю зменшуються при зростанні виробництва. Змішані витрати містять обидві компоненти і потребують розділення для бюджетування. На практиці поведінку доцільно перевіряти не лише статистично, а й економічно: зв’язок має бути причинно зрозумілим.

Ключовим поняттям релевантного аналізу є різниця між альтернативами. Якщо витрата виникне за будь-якого варіанта у однаковій сумі, вона не впливає на вибір. Якщо ж один варіант створює додатковий платіж, економію або втрату іншої вигоди, така величина є релевантною. Це правило дозволяє уникнути помилки, коли до рішення включають усі бухгалтерські витрати незалежно від того, чи змінюються вони.

Безповоротні витрати вже виникли внаслідок попереднього рішення. Психологічно менеджмент часто прагне «повернути» їх, продовжуючи невигідний проєкт або утримуючи непотрібний актив. Бухгалтер має чітко відокремити оцінку минулого рішення від вибору майбутньої дії. Факт того, що підприємство вже витратило значну суму, не робить майбутні витрати економічно виправданими.

Альтернативні витрати виникають при обмежених ресурсах. Якщо вільна потужність може бути використана для іншого прибуткового замовлення, прийняття нового замовлення має враховувати втрачений маржинальний дохід. Цей показник часто відсутній у бухгалтерських регістрах, тому професійний аналіз повинен доповнювати облікові дані економічною інформацією про доступні альтернативи.

Для короткострокових рішень також важливо розрізняти витрати, яких можна уникнути, та витрати, які залишаться навіть після припинення діяльності. Розподілена частина загальнокорпоративних витрат може зникнути зі звіту сегмента, але фактично залишитися на підприємстві. Якщо її механічно вважати економією, рішення про закриття сегмента буде спотворене. Аналіз повинен перейти від розподіленої бухгалтерської суми до реальних майбутніх грошових наслідків.

Таблиця 5.3 – Релевантність витрат у типових управлінських ситуаціях

Вид інформації	Чи є релевантною	Логіка використання
Майбутні додаткові змінні витрати	так	змінюються залежно від обраної альтернативи
Постійні витрати, яких можна уникнути	так	зникнуть у разі відмови від варіанта
Розподілені постійні витрати, що залишаються	ні	не змінюються через конкретне рішення

Вид інформації	Чи є релевантною	Логіка використання
Безповоротні витрати	ні	вже понесені і не можуть бути змінені
Альтернативна вигода від обмеженого ресурсу	так	відображає втрачений результат кращої альтернативи
Бухгалтерська амортизація без зміни грошового потоку	залежить від рішення	важливий не сам запис, а майбутній економічний наслідок

Джерело: розроблено автором.

Важливо. Релевантний аналіз не скасовує фінансовий облік. Він використовує його як доказову базу, але перебудовує інформацію відповідно до конкретного майбутнього рішення. Бухгалтер повинен уміти пояснити, чому певна сума включена або виключена з аналізу, і показати, які припущення щодо майбутнього лежать в основі розрахунку.

Для складних рішень доцільно застосовувати таблицю «альтернатива – майбутні грошові потоки – нефінансові наслідки – ризики». Це дисциплінує професійне судження і запобігає ситуації, коли фінансово привабливий варіант обирається без урахування якості, строків, залежності від постачальника, репутації або стратегічної гнучкості.

Оцінювання поведінки витрат може спиратися на інженерні норми, аналіз рахунків, метод найвищої і найнижчої точки або статистичні моделі. Жодний метод не слід застосовувати механічно.

Статистично сильна залежність може не мати економічного змісту, а історичні дані можуть містити структурні зміни, інфляцію, разові простої або інші фактори. Тому кількісний результат має проходити професійну перевірку причинності.

Для управлінського прогнозу доцільно вести окремий реєстр припущень щодо поведінки найбільш суттєвих витрат. У ньому фіксують драйвер, формулу, релевантний діапазон, дату останнього перегляду і відповідального. Такий реєстр особливо корисний у цифрових моделях бюджетування, де помилкова формула може автоматично поширитися на весь прогноз і створити переконливий, але хибний результат.

5.4. Маржинальний підхід і взаємозв’язок «витрати – обсяг діяльності – прибуток»

Маржинальний підхід концентрує увагу на тому, як кожна одиниця продажу бере участь у покритті постійних витрат і формуванні прибутку. Маржинальний дохід визначається як різниця між доходом від реалізації та змінними витратами. На одиницю продукції він показує, яку суму кожна додаткова одиниця створює для покриття постійних витрат і прибутку. Така інформація особливо корисна для короткострокового планування, оцінювання ціни, асортименту і використання потужності.

Маржинальний дохід = Дохід від реалізації – Змінні витрати

Маржинальний дохід на одиницю = Ціна одиниці – Змінні витрати на одиницю

Точка беззбитковості характеризує такий обсяг діяльності, за якого маржинальний дохід дорівнює постійним витратам, а операційний результат дорівнює нулю. У натуральному вимірі вона визначається діленням постійних витрат на маржинальний дохід одиниці. У вартісному вимірі можна використовувати коефіцієнт маржинального доходу. Управлінський сенс показника полягає не лише в розрахунку мінімального обсягу, а у розумінні чутливості бізнес-моделі до падіння продажів.

Точка беззбитковості, од. = Постійні витрати / Маржинальний дохід на одиницю

Запас фінансової міцності показує, наскільки фактичний або плановий обсяг перевищує беззбитковий. Чим менший запас, тим вищий ризик переходу до збитку при несприятливій зміні попиту, ціни або витрат. Для власника і менеджменту корисно аналізувати не лише абсолютну суму запасу, а й його частку в доході та сценарії, за яких він вичерпується.

Операційний леверидж відображає чутливість операційного прибутку до зміни обсягу продажів. Бізнес із високою часткою постійних витрат може швидко нарощувати прибуток після проходження точки беззбитковості, але так само швидко втрачати його при зменшенні обсягу. Тому автоматизація, оренда, аутсорсинг або інвестиції в потужності змінюють не лише витрати, а й ризиковий профіль підприємства.

Класична модель CVP базується на спрощеннях: ціна і змінні витрати на одиницю вважаються стабільними, постійні витрати – незмінними в релевантному діапазоні, обсяг виробництва і реалізації – узгодженими, а структура продажів для багатопродуктового бізнесу – сталою. У реальній практиці ці припущення потрібно перевіряти. Якщо ціна залежить від обсягу, потужність має ступінчасті обмеження або асортимент змінюється, слід застосовувати сценарний аналіз.

Таблиця 5.4 – Основні показники маржинального аналізу

Показник	Розрахунок	Управлінська інтерпретація
Маржинальний дохід	дохід – змінні витрати	внесок продажів у покриття постійних витрат і прибутку
Коефіцієнт маржинального доходу	маржинальний дохід / дохід	частка кожної гривні доходу, що залишається після змінних витрат

Показник	Розрахунок	Управлінська інтерпретація
Точка беззбитковості	постійні витрати / маржа одиниці	мінімальний обсяг для нульового операційного результату
Запас фінансової міцності	фактичний дохід – беззбитковий дохід	допустиме падіння продажів до переходу в збиток
Операційний левериджж	маржинальний дохід / операційний прибуток	чутливість прибутку до зміни обсягу продажів

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. CVP-аналіз є моделлю, а не фотографією майбутнього. Його сила – у прозорому показі причинно-наслідкових зв'язків, а не у створенні ілюзії точного прогнозу. Тому результат доцільно подавати разом із діапазоном припущень: ціна, змінні витрати, постійні витрати, максимальна потужність і структура продажів.

Для багатопродуктового підприємства точка беззбитковості залежить від структури продажів. Якщо зростає частка продукту з нижчою маржею, підприємство може потребувати більшого загального обсягу для покриття постійних витрат навіть за незмінного доходу. Саме тому управлінський облік має підтримувати маржинальний аналіз на рівні продукту та продуктового міксу, а не лише підприємства в цілому.

Сценарний CVP-аналіз доцільно виконувати щонайменше за базовим, оптимістичним і стресовим сценаріями. Замість одного значення точки беззбитковості керівництво отримує діапазон, у якому результат залежить від ключових припущень. Для підприємства з нестабільними цінами на сировину особливо важливо показувати, як зміна змінної собівартості впливає на маржинальний дохід і допустимий рівень продажів.

Корисним доповненням є аналіз цільового прибутку. Якщо підприємство планує отримати визначений операційний результат, необхідний обсяг продажу розраховується з урахуванням суми постійних витрат і цільового прибутку. Цей підхід пов'язує фінансову ціль із конкретною виробничою та комерційною програмою і дозволяє перевірити, чи сумісна вона з наявною потужністю та попитом.

За високого операційного левериджу управлінська увага має бути спрямована не лише на зростання, а й на стійкість. Інвестиція в автоматизацію може зменшити змінні витрати, але збільшити постійні. У сприятливому сценарії це підвищує прибутковість, а при падінні попиту – прискорює погіршення результату. Тому рішення про зміну структури витрат має супроводжуватися оцінкою нового беззбиткового обсягу і запасу фінансової міцності.

5.5. Центри відповідальності, бюджетування та контроль відхилень

Бюджетування перетворює управлінські цілі на систему кількісних орієнтирів і ресурсних обмежень. Його облікове забезпечення полягає в тому, щоб планові та фактичні показники мали однакові аналітичні виміри, методику і періодизацію. Якщо бюджет сформовано за одними статтями та центрами відповідальності, а бухгалтерський облік – за іншими, аналіз відхилень потребуватиме ручних перекласифікацій і втратить оперативність.

Центр відповідальності є частиною організації, керівник якої має визначені повноваження і відповідає за показники, на які може впливати. У центрі витрат контролюють використання ресурсів; у центрі доходу – обсяг і структуру продажів; у центрі прибутку – доходи і витрати; у центрі інвестицій – також ефективність використання активів і капіталу. Вибір типу центру повинен відповідати реальному розподілу повноважень, а не лише організаційній схемі.

Бюджет не повинен бути механічним продовженням минулого року. Якісний процес поєднує стратегічні цілі, операційні драйвери, ресурсні обмеження та відповідальність. Продажі можуть плануватися через обсяг і ціну, виробничі витрати – через норми споживання і програму випуску, логістика – через кількість відвантажень або тоннаж, адміністративні витрати – через обґрунтовані статті й рішення. Чим чіткіше визначено драйвер, тим змістовнішим є подальший аналіз відхилення.

Статичний бюджет порівнює факт із планом для одного запланованого обсягу. Якщо фактичний обсяг суттєво відрізняється, частина відхилення виникає лише через зміну масштабу діяльності. Гнучкий бюджет перераховує змінні та частково змінні витрати на фактичний обсяг, дозволяючи відокремити ефект обсягу від ефективності використання ресурсів. Це робить контроль справедливішим і кориснішим для менеджера.

Аналіз відхилень має рухатися від сигналу до причини. Негативне відхилення матеріальних витрат може бути наслідком вищої закупівельної ціни, перевитрати кількості, зміни рецептури, браку, термінового постачання або неправильного віднесення на продукт. Саме бухгалтерська аналітика повинна забезпечити маршрут від суми відхилення до операційного фактора. Просте повідомлення «бюджет перевищено» не створює управлінської дії.

Важливо відокремлювати причинність від відповідальності. Відхилення ціни матеріалу може виникнути через рішення відділу закупівель, але також через термінове замовлення виробництва, зміну специфікації або ринковий шок. Призначення відповідального лише за місцем бухгалтерського запису створює помилкові стимули. Тому система контролю має враховувати бізнес-процес і повноваження учасників.

Таблиця 5.5 – Логіка бюджетного контролю за центрами відповідальності

Елемент	Що має бути визначено	Контрольне питання
Центр відповідальності	межі, керівник, повноваження	чи може керівник реально впливати на показник?
Показник	формула, джерело, періодичність	чи однаково він розраховується у бюджеті та факті?
Драйвер	фактор, що формує витрати або дохід	чи пояснює драйвер економічну причину зміни?
Бюджет	цільове значення та припущення	які припущення можуть змінитися?
Факт	облікові дані з узгодженою аналітикою	чи можна простежити суму до первинного джерела?
Відхилення	сума, причина, зона впливу	що змінилося і яка дія потрібна?
Коригувальна дія	відповідальний і строк	чи усуває дія причину, а не лише симптом?

Джерело: розроблено автором.

Бюджетний контроль не повинен стимулювати маніпулювання періодами або перенесення витрат. Якщо винагорода залежить лише від виконання статичного бюджету, менеджери можуть відкладати необхідні ремонти, закупівлі або навчання. Тому до фінансових відхилень доцільно додавати показники якості, продуктивності, безпеки, строків та довгострокового ефекту.

Професійний акцент. Відхилення є початком аналізу, а не готовим висновком. У звіті для менеджменту доцільно показувати: величину і напрям відхилення; фактори, що його сформували; контрольованість; повторюваність; прогноз впливу на рік; запропоновану дію. Такий формат перетворює бюджет із інструмента констатації на механізм управління.

Поряд із традиційним річним бюджетом підприємство може використовувати rolling forecast – прогноз, який регулярно продовжується на однаковий горизонт. Такий підхід особливо корисний у мінливому середовищі: після завершення місяця або кварталу минулий період замінюється новим прогнозним. Бухгалтерська інформація забезпечує фактичну базу, а управлінська модель – оновлені драйвери та припущення.

Zero-based budgeting може застосовуватися до витрат, які важко пов’язати з обсягом діяльності і які мають тенденцію автоматично переноситися з року в рік. Замість коригування минулого бюджету кожна суттєва стаття обґрунтовується заново. Водночас цей підхід є трудомістким, тому його доцільно використовувати вибірково – для функцій або витрат із високим потенціалом перегляду, а не для всіх статей одночасно.

У цифровій системі бюджетування важливо контролювати версії. Базовий бюджет, уточнений прогноз і фактичні дані повинні мати чіткий статус та дату.

Якщо користувач порівнює факт із останнім прогнозом, а інший – із затвердженим бюджетом, відхилення будуть різними. Управлінський звіт має однозначно показувати базу порівняння, щоб уникати суперечок щодо «правильної» цифри.

5.6. Формування облікової інформації про доходи і фінансові результати

Доходи і фінансові результати є підсумком великої кількості господарських подій, але для управління загальної суми недостатньо. Менеджменту потрібно розуміти, які продукти, клієнти, ринки, договори та фактори формують результат; яка частина прибутку є повторюваною; які відхилення спричинені ціною, обсягом, структурою продажів або витратами. Тому облікова модель доходів повинна зберігати аналітичний зв'язок між первинною операцією і управлінським зрізом.

Фінансовий облік доходу підпорядкований правилам визнання, тоді як управлінська аналітика може потребувати додаткових показників: замовлення, відвантаження, підтверджений дохід, повернення, знижки, бонуси, маржа, валовий прибуток, contribution margin, повторні продажі, строк оплати. Важливо не змішувати показники різної природи. Замовлення клієнта може бути важливим операційним індикатором, але не тотожним бухгалтерському доходу.

Для аналізу фінансового результату корисним є багаторівневий формат: дохід – змінні витрати – маржинальний дохід – прямі постійні витрати сегмента – результат сегмента – загальнокорпоративні витрати – операційний результат. Така структура дозволяє відокремити економіку продукту або сегмента від загальних витрат, які не зникають автоматично при зміні портфеля. Вона також зменшує ризик рішення на основі повної собівартості, що містить довільно розподілені суми.

Якість інформації про дохід залежить від коректної аналітики знижок, повернень і бонусів. Якщо знижка обліковується окремо від клієнта або продукту, звіт про продажі може завищувати економічну привабливість сегмента. Для оцінювання клієнта необхідно аналізувати не лише виручку, а й фактичну ціну після знижок, логістику, повернення, маркетингову підтримку, витрати обслуговування і кредитний ризик.

Періодичність управлінської інформації про результат має відповідати швидкості рішення. Місячний фінансовий звіт залишається важливим для повного закриття, однак комерційний менеджмент може потребувати щоденної інформації про обсяг, ціни і маржу. Такі оперативні показники можуть бути попередніми. Ключова вимога – чітко позначати їх статус і пояснювати, які витрати ще не розподілено або не підтверджено.

Нормалізація фінансового результату потрібна для оцінювання стійкої прибутковості. Разові доходи, збитки, компенсації, продаж активів або незвичайні витрати можуть суттєво впливати на період, але не характеризувати основний бізнес. Управлінський звіт може показувати бухгалтерський результат і окремо – нормалізований показник, якщо правила коригування

формалізовані, послідовні та не використовуються для прикрашання результату.

Таблиця 5.6 – Управлінські зрізи інформації про доходи та результат

Зріз	Необхідні показники	Типове рішення
Продукт	дохід, ціна, змінні витрати, маржа, прямі постійні витрати	асортимент, ціна, розвиток або припинення
Клієнт	дохід, знижки, логістика, повернення, дебіторська заборгованість	умови продажу, кредитний ліміт, сервіс
Канал	дохід, комісії, маркетинг, логістика, маржа	перерозподіл продажів між каналами
Регіон	обсяг, ціна, витрати доставки, локальні витрати	географічна присутність
Сегмент	маржинальний дохід, прямі постійні витрати, активи	оцінка сегмента та інвестицій
Період	факт, бюджет, прогноз, минулий період	контроль динаміки та оновлення прогнозу

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Управлінська прибутковість повинна мати узгоджену методику. Якщо комерційний dashboard показує маржу на базі планової собівартості, а фінансовий звіт – на базі фактичної повної собівартості, різниця не є помилкою сама по собі. Помилкою є порівнювати ці показники без пояснення методології. Для ключових KPI доцільно вести паспорт показника: формула, джерело, статус, власник і контрольна звірка.

Для пояснення зміни фінансового результату корисно формувати факторний «міст прибутку». Він послідовно показує вплив зміни обсягу продажів, ціни, продуктового міксу, змінної собівартості, постійних витрат та інших суттєвих факторів. Такий формат краще відповідає управлінському запиту, ніж просте порівняння двох звітів, оскільки перетворює загальну різницю у набір причин.

Окремою проблемою є часовий розрив між оперативною та закритою інформацією. На початку місяця менеджмент може бачити попередню маржу без частини розподілів, резервів або пізніх документів. Після закриття значення змінюється. Доцільно встановити правила статусу показника – «оперативний», «попередній», «фінальний» – і допустимий перелік коригувань між ними. Це підвищує довіру до управлінських панелей.

Для клієнтської прибутковості важливо враховувати не лише витрати продажу, а й капітал, який клієнт фактично використовує. Довга відстрочка платежу та високий рівень прострочення збільшують потребу у фінансуванні. Тому два клієнти з однаковою маржею можуть мати різну економічну цінність

для підприємства. У розширеній моделі доцільно показувати показники оборотності та ризику поряд із маржинальністю.

Управлінський аналіз фінансового результату доцільно доповнювати показниками якості прибутку. Прибуток, сформований за рахунок разового продажу активу, скорочення критично необхідних витрат або збільшення дебіторської заборгованості, має іншу економічну якість, ніж результат, підтриманий стабільним операційним грошовим потоком. Тому для власників важливо зіставляти прибуток із рухом коштів, оборотним капіталом і повторюваністю джерел доходу.

Ще одним корисним інструментом є аналіз прибутковості за рівнями покриття. Перший рівень може показувати маржинальний дохід, другий – результат після прямих постійних витрат продукту, третій – результат після витрат обслуговування каналу або клієнта. Така багаторівнева модель не створює ілюзії єдиної «правильної» маржі, а показує, які ресурси споживає об’єкт на різних рівнях організації.

Для менеджменту важлива також стабільність методики в часі. Якщо підприємство щомісяця змінює правила розподілу витрат або склад маржинального показника, динаміка стає непорівнянною. Зміна методики може бути обґрунтованою, але повинна мати дату набрання чинності, опис причини, оцінку впливу та, за можливості, перерахунок порівняльного періоду. Це є елементом внутрішнього контролю управлінської звітності.

При підготовці короткого звіту для керівника доцільно обмежувати кількість показників і водночас забезпечувати можливість drill-down. На першому рівні можуть бути дохід, маржинальний дохід, операційний результат, відхилення від бюджету та прогноз до кінця року. За кожним суттєвим відхиленням користувач повинен мати можливість перейти до продукту, клієнта, статті або операції. Така структура поєднує стислий управлінський огляд із доказовістю бухгалтерських даних.

Професійне судження потрібне і під час визначення порогу суттєвості для управлінського аналізу. Надмірна увага до дрібних відхилень перевантажує менеджмент, тоді як занадто високий поріг може приховати ранні сигнали проблеми. Доцільно поєднувати абсолютний і відносний критерії та окремо виділяти відхилення, що повторюються, навіть якщо кожне з них не є великим у конкретному місяці.

5.7. Ціноутворення та облікове забезпечення управління прибутковістю

Ціна є одним із найсильніших факторів фінансового результату, але її не можна визначати лише додаванням націнки до бухгалтерської собівартості. Цінове рішення поєднує інформацію про витрати, попит, конкурентне середовище, сприйняття цінності клієнтом, потужність, стратегічні цілі та ризики. Бухгалтерська система забезпечує доказову частину цього рішення: структуру витрат, мінімально необхідне покриття, фактичну маржу, знижки і результат за сегментами.

Метод «витрати плюс» є простим і прозорим, але залежить від того, яку собівартість взято за базу і як розподілено непрямі витрати. Якщо повна собівартість завищена через неефективність або довільний розподіл, ціна може втратити конкурентоспроможність. Якщо використовуються лише змінні витрати без урахування необхідності покривати постійні витрати в довгостроковому періоді, бізнес може демонструвати високий обсяг продажів і водночас не створювати достатнього прибутку.

Для короткострокового рішення за наявності вільної потужності мінімально прийнятна ціна може орієнтуватися на додаткові релевантні витрати та необхідну маржу. Якщо потужність обмежена, до ціни необхідно включити альтернативну вартість ресурсу – маржинальний дохід, втрачений від іншого використання. Отже, одна й та сама пропозиція може бути економічно доцільною в період простою і невигідною при повному завантаженні.

Цільове калькулювання рухається у зворотному напрямі: від ринково прийнятної ціни та цільового прибутку до максимально допустимої собівартості. Якщо прогнозна собівартість перевищує цільову, завданням стає не механічне підвищення ціни, а перегляд конструкції продукту, технології, закупівель, логістики або сервісної моделі. Такий підхід пов’язує бухгалтерську інформацію зі стратегічним управлінням продуктом.

Управління прибутковістю потребує контролю фактичної ціни після всіх комерційних умов. Прайсова ціна може суттєво відрізнятися від net price через знижки, бонуси, ретро-бонуси, безоплатні поставки, маркетингові компенсації або логістичні умови. Якщо ці елементи обліковуються в різних системах, необхідний єдиний аналітичний ключ клієнта, договору і продукту, інакше менеджмент не бачить реальної економіки продажу.

Для оцінювання ціни корисним є сценарний аналіз «ціна – обсяг – маржа». Зниження ціни на 5 % не означає автоматичного зниження прибутку на 5 %, оскільки може змінитися обсяг, структура продажів і завантаження потужності. Бухгалтер або аналітик має показати, який додатковий обсяг потрібен для компенсації зниження маржі, чи дозволяє це потужність і які додаткові витрати виникнуть.

Таблиця 5.7 – Інформація для різних цінових рішень

Ситуація	Ключова інформація	Управлінський акцент
Стандартне ціноутворення	повна собівартість, цільова маржа, ринок	довгострокове покриття витрат і позиціонування
Спеціальне замовлення	релевантні витрати, вільна потужність, альтернативна вигода	приріст результату без шкоди основному ринку
Обмежена потужність	маржинальний дохід на одиницю дефіцитного ресурсу	максимізація результату ресурсу
Цільова собівартість	ринкова ціна, цільовий прибуток, допустимі витрати	пошук конструктивного зниження витрат
Знижки клієнту	net price, обсяг, маржа, сервісні	повна економіка клієнта

Ситуація	Ключова інформація	Управлінський акцент
	витрати, ризик оплати	
Перегляд ціни	еластичність, сценарії обсягу, конкуренція, потужність	оцінка наслідків до впровадження

Джерело: розроблено автором.

Професійний акцент. Собівартість визначає важливе обмеження, але не формує ціну автоматично. У короткостроковому рішенні релевантною може бути змінна або приростна собівартість; у довгостроковому – підприємство повинно забезпечувати покриття всієї економічно обґрунтованої структури витрат і вартість капіталу. У звіті доцільно прямо зазначати горизонт рішення.

Для системи знижок доцільно встановлювати не лише максимальний відсоток, а й мінімальний рівень contribution margin після всіх умов. Менеджер може мати право надати більшу знижку, якщо зростання обсягу, коротший строк оплати або економія логістики компенсують її. Така модель змінює контроль із формального «відсоток знижки» на економічний «результат угоди».

Під час перегляду ціни важливо розділяти ефект ціни та ефект обсягу. Зростання ціни може підвищити маржу одиниці, але зменшити продажі; зниження ціни – навпаки. Тому до рішення доцільно готувати таблицю чутливості з кількома комбінаціями ціни і попиту. Бухгалтерська інформація забезпечує достовірну базову маржу, а комерційна функція – припущення щодо реакції ринку.

Якщо підприємство працює з довгостроковими контрактами, цінова політика має враховувати механізми індексації та розподілу ризику. Фіксована ціна за волатильних ресурсів може перенести весь ризик на продавця. Управлінський облік повинен моделювати чутливість контрактної маржі до ключових ресурсів і завчасно показувати момент, коли контракт потребує перегляду умов.

5.8. Облікова інформація для альтернативних управлінських рішень

Альтернативне управлінське рішення передбачає вибір між двома або більше варіантами дії. Бухгалтерська інформація в такій ситуації має бути перебудована навколо відмінностей між варіантами. Загальна собівартість, прибуток минулого періоду або розподілені накладні витрати можуть бути корисними для інших цілей, але не повинні автоматично включатися до релевантного аналізу. Центральне питання звучить так: які майбутні доходи, витрати, грошові потоки та обмеження зміняться через вибір конкретної альтернативи?

У рішенні «виробляти чи купувати» необхідно порівнювати витрати, яких можна уникнути при відмові від власного виробництва, з ціною закупівлі та іншими додатковими витратами постачання. Розподілена частина

загальновиробничих або адміністративних витрат, яка залишиться на підприємстві, не є економією. Якщо вивільнена потужність може бути використана для іншого прибуткового продукту, втрачений або додатковий маржинальний дохід також входить до аналізу.

Спеціальне замовлення оцінюється через приріст результату. За наявності вільної потужності ціна нижча за звичайну може бути прийнятною, якщо вона покриває додаткові витрати і не створює небажаних наслідків для основного ринку. Потрібно врахувати пакування, доставку, специфічну підготовку, комісії, кредитний ризик, вплив на інших клієнтів та можливе формування нового цінового орієнтира.

Асортиментне рішення за обмеженого ресурсу повинно базуватися не лише на маржі одиниці продукції, а на маржинальному доході на одиницю дефіцитного ресурсу: машинну годину, кілограм сировини, годину кваліфікованої праці або виробничу площу. Продукт із нижчою маржею на одиницю може бути економічно привабливішим, якщо потребує значно менше дефіцитного ресурсу.

Рішення про припинення сегмента потребує розмежування прямого результату сегмента і розподілених загальних витрат. Якщо після закриття сегмента загальнокорпоративні витрати не зменшаться, вони не є релевантною економією. Необхідно також оцінити взаємозв’язок продуктів: сегмент із невисоким прямим результатом може підтримувати продажі іншого продукту, використовувати спільну інфраструктуру або мати стратегічну функцію.

Прибутковість продукту або клієнта слід оцінювати на декількох рівнях. Перший рівень – маржинальний дохід; другий – прямі витрати продукту або клієнта; третій – ресурси підтримки, які реально споживаються; четвертий – ризик і потреба в оборотному капіталі. Клієнт із великою виручкою може мати низьку економічну прибутковість через знижки, часті дрібні відвантаження, повернення, довгі строки оплати та інтенсивну сервісну підтримку.

Нефінансові фактори мають бути окремим блоком аналізу. Якість, стабільність постачання, конфіденційність, залежність від одного контрагента, репутаційні ризики, стратегічні компетенції та здатність швидко реагувати на зміну попиту можуть змінити рішення, навіть якщо короткостроковий фінансовий розрахунок показує інший варіант. Роль бухгалтера – не підміняти менеджмент, а показати повну інформаційну карту і межі фінансової моделі.

Для рішення про припинення продукту або сегмента корисно будувати дві моделі: короткострокову і стратегічну. Короткострокова показує витрати, яких реально можна уникнути протягом найближчого періоду. Стратегічна враховує можливість скорочення інфраструктури, перепрофілювання активів, втрату клієнтів, вплив на суміжні продукти та інвестиційні потреби. Різниця між моделями пояснює, чому управлінський висновок може залежати від горизонту.

Таблиця 5.8 – Алгоритм підготовки інформації для альтернативного рішення

Крок	Зміст	Контрольне питання
1	сформулювати рішення та альтернативи	що саме обирає менеджмент?
2	визначити часовий горизонт	які наслідки є коротко- та довгостроковими?
3	ідентифікувати доходи й витрати, що змінюються	які суми відрізняються між варіантами?
4	виключити безповоротні та незмінні розподілені суми	чи зміниться ця витрата в майбутньому?
5	додати альтернативні витрати	яку вигоду втратить підприємство?
6	перевірити обмежені ресурси	який ресурс формує реальне обмеження?
7	оцінити нефінансові наслідки і ризики	які фактори не відображені у грошовій моделі?
8	провести аналіз чутливості	за якої зміни припущення рішення зміниться?
9	сформувати професійний висновок	який варіант кращий за заданими умовами і що потрібно контролювати?

Джерело: розроблено автором.

Важливо. Релевантний аналіз не повинен перетворюватися на автоматичне правило «обрати варіант із більшою сумою прибутку». Якісний висновок має зазначати вихідні припущення, обмеження, чутливість і нефінансові фактори. Якщо невелика зміна ціни, обсягу або строку робить іншу альтернативу кращою, це потрібно прямо показати менеджменту.

У рішенні «виробляти чи купувати» необхідно оцінювати ризик відновлення власної компетенції. Короткостроково зовнішній постачальник може бути дешевшим, але повна відмова від технології створює залежність, знижує переговорну силу і може зробити повернення виробництва дорогим. Такі стратегічні наслідки не мають автоматичного бухгалтерського виміру, тому їх потрібно окремо включати до професійного висновку.

За дефіциту кількох ресурсів простого показника маржі на один ресурс може бути недостатньо. Тоді задача переходить до оптимізаційної моделі з кількома обмеженнями. Бухгалтерська функція повинна забезпечити коректні маржинальні показники і ресурсоємність, а математична модель – знайти комбінацію. Водночас результат потребує перевірки на технологічну здійсненність, мінімальні партії та ринковий попит.

Наскрізний висновок теми. Управління витратами, доходами і фінансовими результатами потребує не одного універсального показника, а системи взаємопов’язаних інформаційних моделей. Бухгалтерський облік

забезпечує доказові фактичні дані; аналітичний облік – потрібні розрізи; калькулювання – собівартість; бюджетування – цільові орієнтири; маржинальний і релевантний аналіз – оцінювання майбутніх альтернатив. Управлінська цінність виникає тоді, коли методика відповідає конкретному рішенню і користувач розуміє склад та обмеження показника.

Питання для самоконтролю

1. Чому одна й та сама витрата може належати до різних класифікацій залежно від управлінської мети?
2. У чому полягає відмінність між прямими і непрямими витратами та чому вона залежить від об’єкта калькулювання?
3. Які переваги та обмеження мають позамовний, попроцесний, нормативний та ABC-підходи до калькулювання?
4. Як розрізняються релевантні, безповоротні та альтернативні витрати у процесі прийняття рішення?
5. Який управлінський зміст мають маржинальний дохід, точка беззбитковості та запас фінансової міцності?
6. Чому для контролю відхилень важливо використовувати гнучкий бюджет і розмежовувати причину та відповідальність?
7. Які аналітичні розрізи потрібні для оцінювання доходів і фінансового результату за продуктами та клієнтами?
8. Чому бухгалтерська собівартість не може бути єдиною основою для всіх цінових та альтернативних рішень?

Приклади розв’язання

Приклад 5.1. Аналіз точки беззбитковості та запасу фінансової міцності

Умова. Підприємство реалізує один вид продукції за ціною 1 250 грн за одиницю. Змінні витрати становлять 750 грн на одиницю, постійні витрати за місяць – 1 500 000 грн. Плановий обсяг продажу – 4 000 одиниць.

Розв’язання. Маржинальний дохід одиниці дорівнює 1 250 – 750 = 500 грн. Точка беззбитковості у натуральному вимірі становить 1 500 000 / 500 = 3 000 одиниць. Плановий дохід дорівнює 5 000 000 грн, а беззбитковий дохід – 3 750 000 грн. Запас фінансової міцності становить 1 250 000 грн, або 25 % планового доходу. Плановий операційний прибуток: 4 000 × 500 – 1 500 000 = 500 000 грн.

Висновок. Підприємство може допустити приблизно 25-відсоткове зменшення доходу від планового рівня до переходу в зону збитку за незмінних ціни, структури витрат і релевантного діапазону. Для управління важливо перевірити чутливість показника до зростання змінної собівартості та зниження ціни, оскільки ці фактори безпосередньо зменшують маржу одиниці.

Приклад 5.2. Рішення «виробляти чи купувати»

Умова. Для виробництва комплектуючої деталі підприємство несе на одиницю: матеріали – 120 грн, пряма праця – 80 грн, змінні загальновиробничі витрати – 40 грн, розподілені постійні витрати – 60 грн. Постачальник пропонує ціну 265 грн. Річна потреба – 20 000 одиниць. У разі відмови від виробництва можна уникнути лише 300 000 грн постійних витрат.

Розв'язання. Релевантні змінні витрати власного виробництва становлять 120 + 80 + 40 = 240 грн на одиницю, або 4 800 000 грн на рік. Додаємо 300 000 грн постійних витрат, яких можна уникнути: релевантна вартість виробництва – 5 100 000 грн. Закупівля коштуватиме 265 × 20 000 = 5 300 000 грн. За відсутності іншого використання потужності власне виробництво дешевше на 200 000 грн.

Висновок. Розподілені постійні витрати в сумі 60 грн на одиницю не можна повністю включати до економії, оскільки більша їх частина залишиться. Рішення може змінитися, якщо вивільнена потужність дозволить отримати додатковий маржинальний дохід понад 200 000 грн або якщо зовнішнє постачання створює істотні переваги щодо якості, ризику чи гнучкості.

Приклад 5.3. Оцінювання спеціального замовлення

Умова. Підприємство може виготовити додатково 1 500 одиниць продукції без розширення потужності. Звичайна ціна – 900 грн, змінні виробничі витрати – 520 грн, змінні витрати на збут – 60 грн. Покупець за спеціальним замовленням пропонує 640 грн за одиницю. Для цього замовлення звичайні витрати на збут не виникають, але потрібне спеціальне пакування 25 грн на одиницю та одноразове налаштування обладнання 30 000 грн.

Розв'язання. Додатковий дохід становить 640 × 1 500 = 960 000 грн. Релевантні витрати: виробничі 520 × 1 500 = 780 000 грн; пакування 25 × 1 500 = 37 500 грн; налаштування – 30 000 грн. Загалом 847 500 грн. Приріст результату – 112 500 грн. Звичайні змінні витрати на збут не включаються, оскільки за цим замовленням вони не виникають.

Висновок. За наведених умов замовлення економічно доцільне і створює додатковий результат 112 500 грн. Перед прийняттям необхідно перевірити кредитний ризик покупця, можливість витоку спеціальної ціни на основний ринок, якість і строки виконання.

Приклад 5.4. Асортимент за обмеженого ресурсу

Умова. Підприємство виробляє продукти А і Б. Маржинальний дохід одиниці А – 360 грн, Б – 300 грн. Для виробництва одиниці А потрібно 3 машинні години, Б – 1,5 години. Машинний час є дефіцитним ресурсом.

Розв'язання. Маржинальний дохід на одну машинну годину для А становить 360 / 3 = 120 грн; для Б – 300 / 1,5 = 200 грн. За обмеженого машинного часу пріоритет слід надавати продукту Б у межах попиту, а залишок ресурсу використовувати для продукту А.

Висновок. Порівняння лише маржинального доходу одиниці дало б помилковий пріоритет продукту А. За наявності обмеження потрібно оцінювати результат на одиницю саме дефіцитного ресурсу.

Приклад 5.5. Гнучкий бюджет і контроль відхилень

Умова. Виробничий центр планував випуск 10 000 одиниць. Нормативні змінні витрати становлять 140 грн на одиницю, постійні витрати – 620 000 грн на місяць. Фактично виготовлено 11 500 одиниць, змінні витрати становили 1 690 500 грн, постійні – 635 000 грн. Статичний бюджет дорівнював 2 020 000 грн, тому стандартний звіт показав несприятливе загальне відхилення 305 500 грн.

Розв'язання. Порівняння факту зі статичним бюджетом змішує ефект більшого обсягу та ефективність. Гнучкий бюджет для 11 500 одиниць становить: змінні витрати 11 500 × 140 = 1 610 000 грн; постійні витрати – 620 000 грн; разом – 2 230 000 грн. Фактичні витрати дорівнюють 1 690 500 + 635 000 = 2 325 500 грн. Отже, відхилення факту від гнучкого бюджету становить 95 500 грн несприятливо. Решта різниці між статичним і гнучким бюджетом – 210 000 грн – пояснюється більшим обсягом діяльності і не повинна автоматично трактуватися як перевитрата.

Висновок. Для оцінювання керівника центру відповідальності релевантним є передусім відхилення 95 500 грн, яке потребує подальшого поділу на цінові, кількісні та інші причини. Такий підхід демонструє, чому бюджетний контроль повинен адаптуватися до фактичного масштабу діяльності.

Приклад 5.6. Оцінювання прибутковості клієнта

Умова. Клієнт А забезпечив річну виручку 8 000 000 грн. Собівартість реалізованої продукції становить 5 600 000 грн, знижки – 320 000 грн, доставка – 260 000 грн, повернення і претензійні витрати – 90 000 грн. Для обслуговування клієнта виконується 120 відвантажень на рік; внутрішня оцінка витрат оформлення одного відвантаження – 650 грн. Середня дебіторська заборгованість становить 1 500 000 грн, а внутрішня ставка фінансування оборотного капіталу – 14 % річних.

Розв'язання. Валовий результат до урахування клієнтських витрат становить 8 000 000 – 5 600 000 = 2 400 000 грн. Після знижок, доставки та повернень залишається 1 730 000 грн. Витрати на обробку відвантажень становлять 120 × 650 = 78 000 грн. Орієнтовна вартість фінансування дебіторської заборгованості – 1 500 000 × 14 % = 210 000 грн. Розширений результат клієнта дорівнює 1 442 000 грн до врахування інших специфічних витрат. Саме ця величина краще характеризує економіку взаємовідносин, ніж валова виручка.

Висновок. Великий клієнт може залишатися прибутковим, але його реальна маржа суттєво зменшується через комерційні умови та використання ресурсів підприємства. Управлінське рішення може стосуватися не припинення

співпраці, а перегляду знижки, строку оплати, мінімального розміру партії або умов доставки.

Приклад 5.7. Цільова собівартість і допустимий рівень витрат

Умова. Маркетингове дослідження показує, що новий продукт можна стабільно реалізовувати за ціною близько 3 200 грн за одиницю. Підприємство встановило цільову операційну маржу 22% від ціни. Попередній технологічний розрахунок дає прогнозну собівартість 2 680 грн за одиницю. Керівництво повинно визначити, чи відповідає продукт цільовій прибутковості до запуску серійного виробництва.

Розв'язання. Цільовий прибуток на одиницю становить 3 200 × 22% = 704 грн. Отже, максимально допустима цільова собівартість дорівнює 3 200 – 704 = 2 496 грн. Прогнозна собівартість перевищує цільову на 184 грн, або приблизно на 7,4%. Це відхилення слід трактувати не як підставу автоматично підвищити ціну, а як інформаційний розрив, який потребує управлінської роботи: перегляду конструкції, норм матеріалів, закупівельних умов, технологічного маршруту, упаковки, логістики або сервісних характеристик.

Висновок. Цільове калькулювання переносить контроль прибутковості на етап до виникнення витрат. Якщо підприємство не може скоротити розрив 184 грн без погіршення цінності продукту, менеджмент повинен переглянути ринкову концепцію, очікувану маржу або доцільність запуску. Бухгалтерська функція в цій моделі забезпечує прозорість структури прогнозних витрат і контроль того, щоб заявлене скорочення не було досягнуте за рахунок перенесення витрат між статтями.

Практичні завдання

Завдання 5.1. Класифікаційна карта витрат

Для виробничого підприємства сформуйте перелік із 15-20 типових витрат. Для кожної визначте: прямий або непрямий характер щодо продукту; поведінку відносно обсягу; контрольованість на рівні начальника цеху; релевантність для короткострокового рішення про додатковий випуск. Поясніть ситуації, у яких класифікація змінюється залежно від об'єкта або горизонту рішення.

Завдання 5.2. Вибір методу калькулювання

Порівняйте три підприємства: меблеве виробництво за індивідуальними замовленнями; безперервне виробництво олії; сервісну компанію з великою кількістю різнорідних клієнтів і високими непрямими витратами. Для кожного запропонуйте метод накопичення і калькулювання витрат, аналітичні виміри та бази розподілу. Обґрунтуйте, де доцільний ABC.

Завдання 5.3. Аналіз поведінки витрат

За даними 12 місяців про обсяг виробництва, електроенергію, ремонт, зарплату і оренду розподіліть витрати на змінні, постійні та змішані. Для

змішаних витрат запропонуйте спосіб оцінювання компонентів. Побудуйте прогноз для трьох рівнів завантаження і зазначте релевантний діапазон.

Завдання 5.4. CVP-сценарії

Підприємство продає продукт за 1 800 грн, змінні витрати – 1 080 грн, постійні витрати – 2,4 млн грн. Розрахуйте точку беззбитковості, запас фінансової міцності за плану 4 500 одиниць і операційний прибуток. Далі оцініть три сценарії: зниження ціни на 7% із зростанням обсягу на 15%; зростання змінних витрат на 10%; збільшення постійних витрат на 400 тис. грн із підвищенням потужності.

Завдання 5.5. Бюджет центру відповідальності

Сформуйте гнучкий бюджет виробничого центру для планового обсягу 10 000 одиниць і фактичного 11 200 одиниць. Визначте змінні та постійні статті, розрахуйте бюджет на фактичний обсяг, відхилення за кожною статтею та підготуйте короткий управлінський коментар із розмежуванням ефекту обсягу й ефективності.

Завдання 5.6. Прибутковість клієнтів

Для п’яти клієнтів задано виручку, знижки, собівартість товару, кількість відвантажень, витрати доставки, повернення та середню дебіторську заборгованість. Побудуйте багаторівневий звіт прибутковості. Визначте, який клієнт має найбільшу виручку, але найнижчу економічну привабливість, і запропонуйте зміни умов співпраці.

Завдання 5.7. Цінове рішення

Для нового продукту відома прогнозна ринкова ціна 2 500 грн і цільова операційна маржа 20%. Визначте цільову собівартість. Порівняйте її з прогнозною собівартістю 2 150 грн і сформуйте перелік можливих заходів із value engineering. Окремо оцініть, чи доцільне короткострокове замовлення за ціною 2 000 грн за наявності вільної потужності і змінних витрат 1 600 грн.

Завдання 5.8. Матриця альтернативних рішень

Підготуйте одну узагальнену матрицю для п’яти рішень: «виробляти чи купувати», спеціальне замовлення, продуктова суміш за дефіциту потужності, припинення сегмента, вибір клієнта. Для кожного зазначте релевантні доходи і витрати, можливі альтернативні витрати, нефінансові фактори, ключові ризики та дані, які необхідно отримати з бухгалтерської системи.

Комплексний професійний кейс

Кейс 5.1. Управління прибутковістю мультипродуктового виробничого підприємства

Умова. ТОВ «Прометей» виробляє три продукти – А, Б і В – на спільному обладнанні. Компанія швидко зростала, але протягом останніх двох

кварталів операційний прибуток зменшився, хоча виручка збільшилася на 11%. Керівництво отримує стандартний звіт про доходи і повну собівартість за продуктами. Непрямі виробничі витрати розподіляються пропорційно прямій заробітній платі, а адміністративні – пропорційно виручці. За цим звітом продукт В є збитковим, тому директор пропонує припинити його виробництво.

Додатковий аналіз показав, що продукт В має найнижчу трудомісткість, але потребує значної кількості налаштувань обладнання і дрібних виробничих партій. Продукт А, навпаки, виготовляється великими серіями, але споживає найбільше машинного часу. Частина виробничих витрат пов’язана з кількістю запусків, контролем якості та переміщенням матеріалів, проте ці драйвери у чинній калькуляції не використовуються.

Продажі також мають різну економіку. Найбільший клієнт продукту А отримує знижку 12%, безоплатну доставку і 60-денну відстрочку платежу. Клієнти продукту В платять протягом 10 днів і самостійно забирають продукцію. У звіті комерційного відділу порівнюється лише валова виручка без урахування знижок, логістики і потреби в оборотному капіталі.

Виробниче обладнання завантажене на 95%. Для продукту А потрібно 4 машинні години на одиницю, Б – 2 години, В – 1 година. Маржинальний дохід на одиницю становить відповідно 900, 560 і 340 грн.

Комерційний директор хоче збільшити продаж продукту А, оскільки його маржа на одиницю найбільша. Одночасно надійшло спеціальне замовлення на продукт Б за ціною на 18% нижчою від звичайної, але для його виконання доведеться скоротити частину регулярних продажів.

Закупівельний відділ пропонує передати виробництво одного компонента продукту Б зовнішньому постачальнику. Повна собівартість компонента за бухгалтерським розрахунком – 310 грн, ціна постачальника – 295 грн. Із 310 грн лише 210 грн є змінними витратами; 70 грн – розподілені постійні виробничі витрати, з яких можна уникнути лише 20 грн; ще 30 грн – амортизація спеціального обладнання, яке після передачі на аутсорсинг не має альтернативного використання. Вивільнені машинні години можна використати для виробництва продукту В.

Бюджет виробничого підрозділу складено на 18 000 машинних годин. Фактичний обсяг – 20 500 годин.

У стандартному звіті всі витрати порівнюються зі статичним бюджетом, тому керівник цеху має значне негативне відхилення за електроенергією, допоміжними матеріалами і технічним обслуговуванням. Керівник заперечує оцінку, оскільки частина перевитрати спричинена більшим обсягом виробництва.

Фінансовий директор просить головного бухгалтера підготувати нову модель управлінської звітності, яка дозволить пояснити падіння прибутку, переглянути продуктову структуру, оцінити аутсорсинг компонента і спеціальне замовлення, а також встановити правила бюджетного контролю. Рішення мають бути підготовлені протягом п’яти робочих днів, тому використання надмірно складної моделі є недоцільним.

Необхідно:

1. Запропонувати нову структуру управлінського звіту про прибутковість за продуктами: дохід після знижок, змінні витрати, маржинальний дохід, прямі постійні витрати, витрати підтримувальних активностей та результат продукту. Пояснити, які загальнокорпоративні витрати не слід механічно розподіляти для рішення про припинення продукту.

2. Оцінити доцільність переходу від єдиної бази розподілу непрямих витрат до спрощеної ABC-моделі. Визначити щонайменше чотири активності та відповідні драйвери.

3. Розрахувати маржинальний дохід на машинну годину для продуктів А, Б і В та визначити пріоритет використання дефіцитної потужності за умови достатнього попиту.

4. Сформувати методику оцінювання прибутковості клієнтів із урахуванням знижок, доставки, повернень, строків оплати та вартості оборотного капіталу. Пояснити, чому найбільша виручка не означає найбільшу прибутковість.

5. Проаналізувати спеціальне замовлення на продукт Б з урахуванням того, що потужність обмежена і для його виконання необхідно відмовитися від частини регулярних продажів. Визначити альтернативні витрати.

6. Оцінити пропозицію аутсорсингу компонента продукту Б. Визначити релевантну собівартість власного виробництва, витрати, яких можна уникнути, та економічний ефект використання вивільненої потужності для продукту В.

7. Побудувати гнучкий бюджет виробничого центру на фактичні 20 500 машинних годин і розмежувати відхилення, спричинені обсягом, від відхилень ефективності та ціни.

8. Підготувати односторінковий управлінський висновок для директора: три головні причини зниження прибутку, рішення, які потребують негайного розгляду, показники для щотижневого контролю та ризики запропонованих дій.

*** Методичний орієнтир.** Розв’язання кейса доцільно будувати в послідовності «управлінське питання – релевантний об’єкт витрат – аналітичні дані – драйвер – релевантний розрахунок – нефінансові фактори – професійний висновок». Початок із повної бухгалтерської собівартості без перевірки поведінки витрат і обмеженого ресурсу може привести до протилежного рішення.

**** Нормативні та професійні орієнтири:**

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV – у чинній редакції на дату використання.

– Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12.07.2001 № 2658-III – у чинній редакції на дату використання.

– НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та інші національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, що регулюють відповідні об’єкти – у чинних редакціях.

– IFRS 13 Fair Value Measurement – чинне видання на дату використання.

– IFRS 9 Financial Instruments, IAS 36 Impairment of Assets та інші МСФЗ/МСБО, релевантні до відповідних об’єктів і видів оцінки – чинні видання на дату використання.

– International Valuation Standards (IVS) – чинне видання на дату використання.

Підсумок теми. Інформація про витрати, доходи і фінансові результати є основою щоденного та стратегічного управління підприємством. Її цінність визначається не кількістю показників, а відповідністю конкретному рішенню. Для калькулювання потрібне обґрунтоване віднесення прямих і непрямих витрат; для планування – розуміння їх поведінки; для контролю – узгоджені бюджети та аналітичні розрізи; для вибору альтернатив – релевантні майбутні наслідки. Собівартість не є єдиним універсальним показником. Її склад залежить від мети: фінансова звітність, ціноутворення, оцінювання продукту, бюджетування або короткострокове рішення потребують різних інформаційних моделей. Саме тому бухгалтер повинен уміти пояснити, які витрати включені до показника, за якою логікою розподілені непрямі суми і чи зміниться результат за іншої методики. Маржинальний підхід і CVP-аналіз дозволяють показати зв’язок між ціною, змінними і постійними витратами, обсягом та прибутком. Вони особливо корисні для сценарного аналізу, але їх результати залежать від припущень і релевантного діапазону. Бюджетний контроль, своєю чергою, має пояснювати причини відхилень і враховувати фактичний масштаб діяльності, а не лише фіксувати різницю між двома сумами. Управління доходами і прибутковістю потребує наскрізної аналітики продуктів, клієнтів, каналів і сегментів. Прайсова ціна, валова виручка або бухгалтерський прибуток без деталізації можуть створювати хибне уявлення про економіку бізнесу. Якісна система дозволяє перейти від загального результату до факторів, які його сформували, і зберегти простежуваність до первинних даних. У альтернативних рішеннях центральним принципом є релевантність. Майбутні доходи і витрати, яких можна уникнути, альтернативні вигоди та обмежені ресурси визначають економічний вибір. Безповоротні витрати і розподілені суми, що не зміняться, не повинні підміняти майбутні наслідки. Водночас остаточний висновок має враховувати якість, строки, ризик, стратегічну гнучкість та інші нефінансові фактори. Професійна роль бухгалтера полягає в побудові доказового інформаційного мосту між господарськими операціями і рішеннями менеджменту: забезпечити якісні дані, обрати належну методику, відокремити факт від припущення, показати чутливість і пояснити межі показника. Саме така робота перетворює бухгалтерський облік із системи реєстрації витрат і доходів на інструмент управління прибутковістю підприємства.

ТЕМА 6
ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Нормативно-методичний орієнтир. Формування фінансової звітності в Україні здійснюється відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», інших національних положень (стандартів) або МСФЗ залежно від нормативного статусу підприємства. Для консолідованої звітності важливими є вимоги НП(С)БО 2 та міжнародних стандартів консолідації; для руху грошових коштів – відповідні вимоги національних стандартів та IAS 7; для операційних сегментів – IFRS 8 у випадках його застосування. У міжнародному регулюванні слід враховувати перехід до IFRS 18 «Presentation and Disclosure in Financial Statements», обов'язкове застосування якого передбачено для річних періодів, що починаються 1 січня 2027 року або пізніше, з можливістю дострокового застосування. У нормативно чутливих питаннях редакцію стандарту та форму звітності необхідно перевіряти на дату складання.

Мета вивчення теми: усвідомити сутність бухгалтерської звітності як завершального інформаційного продукту облікового процесу та інструмента управління підприємством; навчитися визначати управлінське значення показників фінансової й управлінської звітності, встановлювати взаємозв'язки між формами, трансформувати і консолідувати облікову інформацію, оцінювати її за сегментами та центрами відповідальності, візуалізувати результати й формувати професійні рекомендації для менеджменту.

Очікувані результати навчання:

– пояснювати місце бухгалтерської звітності в інформаційному циклі управління та розрізняти інформаційні потреби різних груп користувачів;

– інтерпретувати показники балансу з позиції ліквідності, фінансової стійкості, структури ресурсів і джерел їх фінансування;

– аналізувати звіт про фінансові результати та визначати фактори зміни доходів, витрат, маржі й прибутковості;

– використовувати інформацію звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток для оцінювання ліквідності, фінансування та якості результату;

– проєктувати форми внутрішньої управлінської бухгалтерської звітності відповідно до рівня відповідальності та конкретного управлінського рішення;

– формувати звітність центрів відповідальності, сегментів та систему ключових показників діяльності з урахуванням принципу контрольованості;

– пояснювати логіку трансформації та консолідації бухгалтерської інформації, здійснювати базові коригування й узгодження;

– перетворювати звітні показники на аналітичні висновки, візуальні повідомлення і професійно обґрунтовані рекомендації менеджменту.

План

6.1. Звітність як інформаційний продукт бухгалтерського обліку та потреби її користувачів.

6.2. Баланс у системі інформаційного забезпечення управління.

6.3. Звіт про фінансові результати та управління прибутковістю.

6.4. Звіт про рух грошових коштів, власний капітал і примітки як джерела управлінської інформації.

6.5. Управлінська бухгалтерська звітність: призначення, принципи та види.

6.6. Звітність центрів відповідальності, сегментна звітність і ключові показники діяльності.

6.7. Трансформація та консолідація бухгалтерської інформації для потреб управління.

6.8. Інтерпретація, візуалізація звітної інформації та підготовка рекомендацій менеджменту.

Основні терміни та поняття: бухгалтерська звітність; фінансова звітність; управлінська звітність; користувач звітності; інформаційна потреба; звітна дата; суттєвість; агрегування; баланс; активи; зобов'язання; власний капітал; ліквідність; фінансова стійкість; звіт про фінансові результати; дохід; витрати; операційний результат; рентабельність; грошовий потік; операційна, інвестиційна та фінансова діяльність; звіт про власний капітал; примітки; центр відповідальності; сегмент; KPI; контрольовані показники; трансформація звітності; трансформаційне коригування; консолідація; внутрішньогрупова операція; елімінація; аналітична інтерпретація; dashboard; візуалізація; управлінська рекомендація.

6.1. Звітність як інформаційний продукт бухгалтерського обліку та потреби її користувачів

Бухгалтерська звітність завершує цикл перетворення господарських фактів на інформацію, придатну для використання. Якщо первинний документ фіксує окрему подію, рахунок систематизує її за економічним змістом, а регістр накопичує дані, то звітність формує узагальнене представлення про стан, результати та зміни, які відбулися у діяльності підприємства. Саме на рівні звітності облікова інформація найчастіше потрапляє до керівників, власників, кредиторів та інших користувачів, які не працюють із первинними масивами даних.

Управлінська цінність звітності визначається не кількістю показників, а здатністю забезпечити конкретне рішення. Одна й та сама сума може бути достатньою для зовнішнього користувача і недостатньою для менеджера. Наприклад, загальна дебіторська заборгованість характеризує масштаб відволікання коштів, але для кредитного контролю потрібні строки прострочення, клієнти, ліміти, забезпечення, менеджери та історія погашення.

Тому фінансова звітність є базовим інформаційним рівнем, а внутрішня управлінська звітність розширює його до необхідної деталізації.

Звітність слід розглядати як інформаційний продукт із визначеним користувачем, метою, методикою, періодом і рівнем достовірності. Якість продукту починається не на етапі верстки фінальної форми, а значно раніше – з коректного первинного факту, контрольованої аналітики, узгоджених довідників і правил закриття періоду. Якщо джерела даних суперечливі, фінальна таблиця лише маскує проблему красивим представленням.

Користувачі звітності мають різні горизонти рішень. Власників цікавлять прибутковість капіталу, вартість бізнесу, дивідендний потенціал і стратегічні ризики. Директору потрібні результати сегментів, ліквідність, виконання бюджету та прогноз. Керівник підрозділу потребує контрольованих витрат, обсягу, продуктивності й відхилень. Кредитор оцінює здатність обслуговувати борг, а постачальник – платіжну дисципліну. Саме тому «універсальний звіт для всіх» зазвичай або перевантажений, або недостатній.

Звітність має забезпечувати баланс між агрегуванням та деталізацією. Надмірна агрегація приховує причини, а надмірна деталізація створює інформаційний шум. Якісна система застосовує принцип багаторівневого подання: на першому екрані або сторінці – ключовий результат і суттєві відхилення; за потреби – перехід до сегмента, статті, документа або операції. Такий підхід дозволяє одночасно підтримати швидкість рішення і доказовість показника.

Важливо розрізняти регламентовану фінансову звітність та внутрішню звітність менеджменту. Перша формується за встановленими правилами, має визначені форми або вимоги до подання і забезпечує зіставність між підприємствами та періодами. Друга може змінювати формат, періодичність і методику відповідно до управлінського запиту. Проте гнучкість внутрішньої звітності не означає відсутності правил: методика кожного суттєвого показника повинна бути описана, стабільна в часі або мати документовану причину зміни.

Інформаційний маршрут звітного показника має бути простежуваним. Користувач повинен мати можливість відповісти, з яких операцій сформована сума, які трансформації виконано, які дані були виключені або перекласифіковані та хто відповідає за методику. Така простежуваність особливо важлива для показників, що впливають на винагороду менеджменту, кредитні ковенанти, інвестиційні рішення або зовнішні комунікації.

Таблиця 6.1 – Інформаційні потреби користувачів бухгалтерської звітності

Користувач	Типове рішення	Ключова інформація	Бажаний формат
Власники	інвестиції, дивіденди, стратегія	рентабельність капіталу, cash flow, борг, вартість	стислий стратегічний звіт
Вищий менеджмент	ресурси, ціни, фінансування, пріоритети	прибуток, ліквідність, бюджети, сегменти, прогноз	dashboard + пояснення відхилень

Користувач	Типове рішення	Ключова інформація	Бажаний формат
Керівник центру відповідальності	операційні дії та бюджет	контрольовані витрати, обсяг, KPI, відхилення	деталізований звіт центру
Кредитор	кредитування та моніторинг	грошові потоки, борг, забезпечення, покриття	фінансова звітність + ковенанти
Інвестор	оцінка дохідності та ризику	результат, капітал, cash flow, сегменти, перспективи	публічна звітність і пояснення
Бухгалтер / аналітик	перевірка й інтерпретація	регістри, трансформації, деталізація до документів	розшифровки та аналітичні таблиці

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Якісний звіт починається з формулювання управлінського питання. Перед створенням нової форми доцільно завершити речення: «Цей звіт потрібен [кому], щоб до [коли] прийняти рішення щодо [чого]». Якщо користувач і рішення не визначені, звіт ризикує перетворитися на регулярне виробництво цифр без управлінської цінності.

Для перевірки корисності звітного пакета доцільно застосовувати «тест рішення». Для кожного показника визначається, яке рішення може змінитися, якщо значення відхилиться від цільового рівня. Якщо користувач не може назвати дію, яку він розгляне у відповідь на сигнал, показник варто переглянути або перенести до довідкового додатка. Такий тест дисциплінує структуру звітності та зменшує інформаційне перевантаження.

Другим корисним інструментом є матриця «користувач – рішення – показник – джерело – періодичність». Вона дозволяє побачити дублювання звітів, суперечливі формули та показники, які збираються без фактичного використання. Для критичних показників у матриці додатково зазначають рівень суттєвості, строк готовності, відповідального за дані та маршрут ескалації у разі помилки або запізнення.

6.2. Баланс у системі інформаційного забезпечення управління

Баланс відображає фінансовий стан підприємства на конкретну дату через взаємозв’язок активів, зобов’язань і власного капіталу. Для управління його значення полягає не лише у виконанні рівності між ресурсами та джерелами їх формування, а у можливості оцінити структуру ресурсів, ліквідність, фінансову залежність, концентрацію ризиків та здатність підтримувати операційну діяльність.

Першим рівнем аналізу є структура активів. Значна частка необоротних активів може свідчити про капіталомістку бізнес-модель, потребу в довгостроковому фінансуванні та ризик недостатньої гнучкості. Висока частка запасів потребує оцінки оборотності, сезонності, повільно оборотних позицій і

можливого знецінення. Значна дебіторська заборгованість вимагає аналізу строків, концентрації на окремих клієнтах та якості кредитної політики.

Структура зобов'язань показує не тільки обсяг боргу, а й строки його погашення, вартість, валюту, забезпечення та залежність від окремих кредиторів. Для управління критично розмежовувати короткострокове фінансування операційного циклу і довгострокове фінансування інвестицій. Формальна платоспроможність на звітну дату може приховувати майбутній касовий розрив, якщо значний борг підлягає погашенню раніше, ніж очікується надходження коштів.

Власний капітал у балансі відображає залишковий інтерес власників у чистих активах. Його динаміка пов'язана з внесками власників, прибутком, дивідендами, переоцінками та іншими змінами. Для менеджменту важливо оцінювати не лише абсолютну величину капіталу, а й якість його формування: чи зростає він за рахунок операційної прибутковості, чи підтримується додатковими внесками через нестачу власного грошового потоку.

Вертикальний аналіз балансу показує частку окремих статей у підсумку, а горизонтальний – їх зміну в часі. Проте зміна сама по собі не є висновком. Зростання запасів може бути наслідком розширення виробництва, сезонного накопичення, зниження продажів або помилкової закупівельної політики. Тому бухгалтерський аналіз має перейти від констатації динаміки до пояснення причин і наслідків.

Для оцінки ліквідності використовують співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, але коефіцієнт не повинен аналізуватися ізольовано. Два підприємства з однаковим коефіцієнтом можуть мати різну якість активів: у одного значну частину становлять кошти та швидко оборотні запаси, у другого – прострочена дебіторська заборгованість і неліквідні товари. Тому коефіцієнтний аналіз обов'язково доповнюється якісною розшифровкою.

Управлінська версія балансу може бути трансформована за економічною логікою. Наприклад, активи поділяють на операційні та неопераційні, зобов'язання – на операційні безпроцентні й фінансові, а показники групують відповідно до потреб аналізу чистого оборотного капіталу та інвестованого капіталу. Така трансформація не замінює фінансову звітність, а створює додаткове представлення для конкретного рішення.

Чистий оборотний капітал = оборотні активи – поточні зобов'язання

Таблиця 6.2 – Управлінська інтерпретація ключових блоків балансу

Блок	На що звернути увагу	Типовий ризик	Управлінське питання
Необоротні активи	структура, знос, завантаження, CAPEX	надлишкова або застаріла потужність	чи створюють активи достатній результат?
Запаси	оборотність, сезонність, резерви, дефіцит	заморожування коштів або зупинка виробництва	який рівень запасу економічно виправданий?
Дебіторська	строки, концентрація,	кредитні втрати та	які клієнти потребують

Блок	На що звернути увагу	Типовий ризик	Управлінське питання
заборгованість	прострочення	дефіцит ліквідності	обмеження ліміту?
Грошові кошти	доступність, валюта, обмеження	касовий розрив	чи достатньо ліквідності на горизонті платежів?
Позиковий капітал	строки, ставки, ковенанти, валюта	рефінансування та процентний ризик	чи узгоджена структура боргу з cash flow?
Власний капітал	джерела зміни, прибуток, дивіденди	недокапіталізація	чи достатній запас фінансової стійкості?

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. Баланс є «моментним знімком». Для управлінського рішення його слід читати разом із рухом показників у часі та з їх якісним складом. Висновок «ліквідність достатня» не може ґрунтуватися лише на одному коефіцієнті без перевірки строків перетворення активів у кошти та строків погашення зобов’язань.

Практичним доповненням до традиційного аналізу балансу є оцінювання операційного циклу. Тривалість зберігання запасів, інкасації дебіторської заборгованості та оплати постачальникам показує, скільки часу кошти фактично «працюють» у оборотному капіталі. Навіть прибуткове підприємство може потребувати значного фінансування, якщо цикл подовжується швидше, ніж зростає операційний грошовий потік.

Для управління також корисно формувати «баланс ліквідності за строками», у якому активи й зобов’язання групуються не лише за бухгалтерською класифікацією, а за очікуваним моментом надходження або погашення. Такий підхід допомагає виявити розриви на горизонті тижня, місяця чи кварталу і пов’язати статичну структуру балансу з платіжним календарем.

6.3. Звіт про фінансові результати та управління прибутковістю

Звіт про фінансові результати показує, як за певний період сформувалися доходи, витрати та підсумковий фінансовий результат. Для управління його основне значення полягає у можливості пояснити, за рахунок яких видів діяльності, продуктів, клієнтів, цінових рішень і витрат створено або втрачено прибуток. Саме тому управлінський аналіз не завершується на показнику чистого прибутку.

Перший крок – розмежування результатів за економічною природою. Операційний результат характеризує основну діяльність, фінансові витрати показують ціну залученого капіталу, податки – вплив податкового навантаження, а разові доходи або витрати можуть істотно змінити підсумок періоду, не характеризуючи стійкість бізнес-моделі. Для внутрішнього аналізу

доцільно виділяти нормалізований результат, але всі коригування мають бути прозорими і відтворюваними.

Зміна прибутку є наслідком багатьох факторів. Для продажів ключовими є обсяг, ціна, структура асортименту, знижки та валютний вплив. Для собівартості – ціни ресурсів, норми споживання, продуктивність, завантаження потужностей і розподіл постійних витрат. Для адміністративних і збутових витрат – чисельність, тарифи, логістика, маркетингові програми й інші драйвери. Управлінський звіт має переводити загальне відхилення у факторну модель.

Прибутковість важливо аналізувати на декількох рівнях. Валовий прибуток показує співвідношення доходу та собівартості реалізації. Операційний результат включає витрати функцій управління і збуту. Чистий прибуток враховує фінансування, податки та інші компоненти. Для короткострокових рішень може використовуватися маржинальний результат, який відокремлює змінні витрати від постійних. Кожний рівень відповідає на інше управлінське питання.

Порівняння факту з бюджетом дає можливість оцінити не тільки результат, а й якість планування. Відхилення потрібно розділяти на керовані й некеровані, цінові та кількісні, постійні й разові. Якщо бюджетний показник був сформований на нереалістичних припущеннях, негативне відхилення не завжди свідчить про слабку операційну роботу. Тому контроль бюджету має включати оцінку як виконання, так і адекватності базових припущень.

Для міжнародної звітності важливо враховувати розвиток вимог до подання результатів. IFRS 18 запроваджує визначені категорії доходів і витрат та нові проміжні підсумки, зокрема операційний прибуток і прибуток до фінансування та податку на прибуток. Для управлінського обліку це підкреслює загальний принцип: користувач повинен чітко розуміти, як сформований підсумковий показник і які компоненти в ньому поєднані.

Якість прибутку оцінюється через його повторюваність, зв’язок із грошовими потоками та залежність від оцінок. Високий бухгалтерський прибуток при систематичному негативному операційному cash flow потребує пояснення: можливе накопичення дебіторської заборгованості, запасів, агресивні строки визнання доходу або інші фактори. Отже, показник прибутку доцільно завжди співвідносити з балансом і рухом коштів.

Рентабельність продажу = операційний прибуток / дохід × 100 %

Таблиця 6.3 – Рівні аналізу фінансового результату для управління

Показник	Що характеризує	Ключові фактори	Типове рішення
Валовий прибуток	економіку продажів і виробничої собівартості	ціна, обсяг, mix, собівартість	ціна, асортимент, ефективність виробництва
Маржинальний результат	внесок у покриття постійних витрат	ціна, змінні витрати, обсяг	спецзамовлення, потужність,

Показник	Що характеризує	Ключові фактори	Типове рішення
			продуктова політика
Операційний результат	результат основної діяльності після функціональних витрат	маржа, адміністративні та збутові витрати	оптимізація структури витрат
Прибуток до оподаткування	операційний результат і фінансування	операційний результат, проценти, курсові ефекти	структура фінансування
Чистий прибуток	підсумковий результат для власників	усі доходи, витрати, податки	дивіденди, реінвестування
Нормалізований результат	стійкий результат без нетипових ефектів	разові події, оцінки, реструктуризації	оцінювання тенденцій і бізнесу

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Не можна механічно використовувати один показник прибутку для всіх рішень. Для оцінки загального результату важливий повний фінансовий результат, для короткострокового вибору альтернатив – релевантний або маржинальний підхід, для оцінювання стійкості – нормалізований результат і його зв’язок із грошовими потоками.

Для поглибленого аналізу прибутковості доцільно використовувати waterfall-модель, яка послідовно пояснює перехід від результату базового періоду або бюджету до фактичного результату. Окремими блоками можуть бути ціновий ефект, обсяг, асортимент, курс, матеріальні витрати, продуктивність, постійні витрати та разові події. Сума факторів повинна узгоджуватися із загальним відхиленням, інакше аналіз не є повним.

Не менш важливим є аналіз чутливості. Менеджменту корисно бачити, як зміниться прибуток при відхиленні ціни, обсягу продажу, курсу, вартості сировини або ставки фінансування. Такий сценарний підхід переводить звітність із ретроспективного опису в інструмент підготовки рішення і дозволяє визначити, які припущення мають найбільший вплив на фінансовий результат.

6.4. Звіт про рух грошових коштів, власний капітал і примітки як джерела управлінської інформації

Звіт про рух грошових коштів пояснює, чому змінився залишок коштів і які види діяльності сформували надходження та вибуття. Для менеджменту він особливо важливий, оскільки прибуток і грошовий потік не збігаються в часі. Підприємство може бути прибутковим і водночас мати дефіцит ліквідності через повільну інкасацію дебіторської заборгованості, накопичення запасів, значні інвестиції або швидке погашення боргу.

Операційний грошовий потік показує здатність основної діяльності генерувати кошти. Стійкий позитивний потік створює базу для фінансування інвестицій, обслуговування боргу та виплати дивідендів. Негативний

операційний потік не завжди означає кризу – він може бути пов’язаний зі швидким зростанням і збільшенням оборотного капіталу, але така ситуація повинна бути свідомо профінансована.

Інвестиційні потоки відображають придбання та вибуття довгострокових ресурсів, інвестиції та інші операції, що формують майбутню спроможність підприємства. Значний відтік може бути позитивним сигналом розвитку, якщо інвестиції мають економічне обґрунтування. Управлінський аналіз повинен пов’язувати cash flow інвестицій з бізнес-планами, графіками освоєння бюджету та майбутньою віддачею.

Фінансові потоки відображають залучення і повернення капіталу. Їх структура дозволяє оцінити, чи фінансує підприємство розвиток внутрішніми ресурсами, боргом або внесками власників. Постійна потреба у новому боргу для покриття операційного дефіциту є принципово іншою ситуацією, ніж залучення довгострокового фінансування під інвестиційний проєкт.

Звіт про власний капітал деталізує причини його зміни: внески, розподіл прибутку, дивіденди, резерви, інші компоненти сукупного доходу та коригування. Для власників цей звіт пояснює, яка частина створеного результату була реінвестована, яка – розподілена, а які зміни не пов’язані з поточним операційним прибутком.

Примітки є критично важливим джерелом інформації, оскільки саме в них розкриваються облікові політики, судження, оцінки, деталізація статей, ризики, забезпечення, зобов’язання, пов’язані сторони та інші аспекти, які не можна зрозуміти з основних форм. Управлінський аналіз, що ігнорує примітки, ризикує неправильно інтерпретувати агреговану цифру.

Для внутрішнього управління корисним є «міст прибуток – грошовий потік». Він пояснює, які негрошові статті та зміни оборотного капіталу перетворили обліковий результат на фактичний рух коштів. Такий аналіз допомагає відрізнити проблему прибутковості від проблеми оборотності та показує, на якому елементі операційного циклу зосередити управлінську дію.

Для оцінювання якості грошового потоку корисно розділяти стійкі та разові джерела ліквідності. Продаж необоротного активу або залучення нового кредиту може тимчасово покращити залишок коштів, але не свідчить про здатність операційної діяльності самостійно фінансувати потреби бізнесу. Тому управлінський звіт має чітко показувати, яка частина зміни коштів сформована операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Таблиця 6.4 – Управлінське використання взаємопов’язаних форм звітності

Джерело	Ключове питання	Приклад сигналу	Можлива управлінська дія
Звіт про рух грошових коштів	звідки надходять і куди спрямовуються кошти?	прибуток зростає, операційний cash flow падає	переглянути дебіторку, запаси, умови розрахунків
Звіт про	чому змінився капітал	високі дивіденди при	переглянути

Джерело	Ключове питання	Приклад сигналу	Можлива управлінська дія
власний капітал	власників?	низькому вільному cash flow	політику розподілу прибутку
Примітки	які оцінки, політики та ризики стоять за цифрами?	значні забезпечення або концентрація ризику	переглянути припущення і контроль ризику
Баланс + cash flow	чи підтримує структура активів ліквідність?	запаси ростуть швидше за продажі	оптимізувати закупівлі й оборотність
Результат + cash flow	чи конвертується прибуток у кошти?	висока маржа без приросту коштів	перевірити якість доходів і оборотний капітал

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. Фінансова звітність повинна читатися як єдина система. Баланс без руху коштів не показує динаміки ліквідності; звіт про фінансові результати без приміток не розкриває припущень; cash flow без розуміння інвестиційної стратегії може створити хибне враження. Управлінський висновок формується на перетині форм, а не в межах однієї таблиці.

Ще одним інструментом є прогнозування cash flow методом rolling forecast. На відміну від річного бюджету, такий прогноз регулярно оновлюється на фіксований горизонт, наприклад 13 тижнів або 12 місяців. Фактичні дані замінюють прогнозні, а майбутні періоди переглядаються з урахуванням нової інформації. Це дозволяє раніше виявляти касові розриви та планувати фінансування.

6.5. Управлінська бухгалтерська звітність: призначення, принципи та види

Управлінська бухгалтерська звітність є системою внутрішніх інформаційних повідомлень, сформованих на основі облікових та інших даних відповідно до потреб менеджменту. На відміну від зовнішньої фінансової звітності, вона не обмежена уніфікованими формами та може створюватися за будь-якою доцільною періодичністю – від щоденного звіту про ліквідність до квартального стратегічного огляду.

Гнучкість управлінської звітності повинна поєднуватися з методологічною дисципліною. Кожний показник має мати визначення, формулу, джерело даних, періодичність, відповідального та правило контролю. Якщо різні підрозділи по-різному розраховують «маржу», «EBITDA», «виконання бюджету» або «активного клієнта», звітність перестає бути єдиною мовою управління.

Принцип релевантності означає, що у звіт включається інформація, яка може вплинути на рішення. Принцип своєчасності вимагає подати її до моменту, коли користувач ще може діяти. Принцип контрольованості передбачає, що керівника оцінюють насамперед за тими показниками, на які він має реальний вплив. Принцип економічності нагадує, що вартість збору й обробки даних не повинна перевищувати управлінську користь.

Управлінські звіти можна класифікувати за горизонтом. Оперативні звіти підтримують щоденні рішення: залишки коштів, прострочення, виробіток, відвантаження, дефіцит матеріалів. Тактичні звіти охоплюють бюджет, маржу, витрати центрів відповідальності, оборотність. Стратегічні – рентабельність капіталу, вартість бізнесу, інвестиційні проєкти, довгострокові сценарії та ризики.

За характером управлінського завдання виділяють звіти про стан, результат, відхилення, прогноз і альтернативи. Звіт про стан відповідає на питання «що маємо зараз?». Звіт про результат – «що отримали за період?». Звіт про відхилення – «де і чому відхилилися від плану?». Прогнозний – «що очікуємо?». Альтернативний – «як зміниться результат за різних варіантів дій?».

Формат має відповідати рівню користувача. Топ-менеджменту потрібен стислий огляд ключових показників із винятками та прогнозом. Керівнику підрозділу – деталізація контрольованих статей. Бухгалтеру й аналітику – технічні розшифровки до джерела. Спроба надати всім однаковий багатосторінковий пакет знижує ймовірність того, що звіт буде прочитаний і використаний.

Якісний управлінський звіт містить не лише цифру, а й контекст: план або базу порівняння, відхилення, поріг суттєвості, пояснення причин, статус даних і відповідального. Якщо показник прогнозний, слід вказати ключові припущення. Якщо дані попередні – користувач повинен бачити це до прийняття рішення, а не після появи уточнення.

При проєктуванні management pack доцільно встановити ієрархію інформації. Перший рівень містить ключові результати, відхилення та ризики; другий – пояснювальні розрізи за сегментами, центрами, продуктами або клієнтами; третій – технічні розшифровки до операцій. Така архітектура дозволяє керівнику швидко отримати висновок і водночас перейти до доказової деталізації без створення паралельних звітів.

Таблиця 6.5 – Типи управлінської бухгалтерської звітності

Тип звіту	Періодичність	Основний зміст	Приклад рішення
Оперативний	день / подія	кошти, замовлення, залишки, прострочення	платіж, закупівля, відвантаження
Бюджетний	тиждень / місяць	факт, бюджет, відхилення, причини	коригування витрат і ресурсів
За прибутковістю	місяць	маржа продуктів, клієнтів, каналів	ціна, асортимент, клієнтська політика

Тип звіту	Періодичність	Основний зміст	Приклад рішення
За центрами відповідальності	місяць	контрольовані показники й KPI	оцінка керівника та коригувальна дія
Прогнозний	місяць / квартал	rolling forecast, сценарії, cash flow	фінансування, ресурси, ризики
Стратегічний	квартал / рік	капітал, інвестиції, вартість, довгострокові KPI	розвиток, портфель бізнесів, інвестиції

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Регулярність звіту не є самоціллю. Якщо звіт готується щомісяця, але не приводить до запитань, дій або рішень, слід перевірити його призначення. Корисна управлінська звітність є частиною циклу «показник – інтерпретація – рішення – відповідальний – контроль виконання».

Важливим елементом є календар управлінського закриття. Для кожного дня після завершення періоду визначаються критичні процедури: завершення первинних документів, нарахування, звірки, розподіли, контрольні перевірки, підготовка коментарів і погодження пакета. Скорочення строку закриття досягається не прискоренням фінальної таблиці, а перенесенням контролю ближче до джерела та автоматизацією повторюваних процедур.

6.6. Звітність центрів відповідальності, сегментна звітність і ключові показники діяльності

Звітність центрів відповідальності пов’язує результати з організаційною структурою і повноваженнями керівників. Її завдання полягає не в механічному розподілі всіх витрат між підрозділами, а у формуванні інформації, яка дозволяє оцінити результати в межах реальної сфери впливу конкретного менеджера.

Для центру витрат ключовими є контрольовані витрати, обсяг діяльності, продуктивність і причини відхилень. Для центру доходу – продажі, ціна, обсяг, клієнтська структура та дебіторська дисципліна. Для центру прибутку – доходи, релевантні витрати і маржа. Для центру інвестицій – результат у співвідношенні з активами або капіталом, якими керівник може управляти.

Принцип контрольованості запобігає несправедливій оцінці. Наприклад, централізовано встановлена орендна плата, корпоративне страхування або курсові різниці можуть впливати на результат підрозділу, але керівник цього підрозділу не має можливості їх змінити. Такі статті можна показувати у звіті для повноти економіки, але їх слід окремо маркувати як неконтрольовані при оцінці управлінської відповідальності.

Сегментна звітність групує інформацію за компонентами бізнесу: продуктами, географією, каналами, клієнтськими групами або іншими напрямами. У міжнародній практиці IFRS 8 базується на управлінському

підході до операційних сегментів: інформація про сегменти пов'язується з тим, як результати регулярно аналізуються керівництвом. Для внутрішніх потреб цей принцип ще ширший – сегмент обирають відповідно до конкретного управлінського питання.

Ключові показники діяльності повинні бути пов'язані з цілями, а не формуватися лише тому, що дані доступні. Якісний KPI має визначення, формулу, джерело, цільове значення, межу допустимого відхилення, періодичність і відповідального. Важливо уникати ситуації, коли покращення одного KPI стимулює погіршення економічного результату, наприклад максимізація обсягу продажів через надмірні знижки або накопичення непродуктивних запасів для уникнення дефіциту.

Система KPI повинна поєднувати фінансові й операційні драйвери. Фінансовий результат є запізнілим показником: він відображає наслідки вже здійснених дій. Операційні індикатори – відсоток браку, строк циклу, конверсія, простій, дні дебіторської заборгованості – можуть раніше сигналізувати про майбутні зміни результату. Саме тому менеджменту потрібна причинно-наслідкова система показників.

Таблиця 6.6 – Приклад побудови звітності центрів відповідальності

Тип центру	Основні показники	Що контролює керівник	Приклад KPI
Центр витрат	витрати, продуктивність, норми, відхилення	споживання ресурсів, організацію процесу	витрати на одиницю, % браку
Центр доходу	дохід, обсяг, ціна, клієнти	продажі, знижки в межах повноважень	виручка, середня ціна, DSO
Центр прибутку	дохід, змінні й контрольовані постійні витрати, маржа	комерційні та операційні рішення	маржа, операційний прибуток
Центр інвестицій	прибуток, активи, капітал, cash flow	частину інвестиційних і ресурсних рішень	ROI, оборотність активів
Сегмент	дохід, витрати, активи, драйвери	залежно від бізнес-моделі	маржа сегмента, зростання, cash conversion

Джерело: систематизовано автором.

Звіт центру відповідальності доцільно будувати від загального результату до пояснення: ціль → факт → відхилення → фактор → контрольованість → відповідальний → дія. Це дозволяє уникнути «пошуку винного» на рівні суми і переводить контроль у площину керованих причин.

Професійний акцент. KPI не повинен бути «гарною цифрою» без управлінського змісту. Перед включенням показника у звіт необхідно встановити, яку поведінку він стимулює, чи може керівник на нього впливати і чи не створює оптимізація KPI небажаного ефекту для підприємства в цілому.

Корисним підходом є побудова дерева KPI. На верхньому рівні розміщують стратегічний результат, наприклад рентабельність інвестованого капіталу. Нижче – фактори, що його формують: операційна маржа, оборотність активів, ефективність оборотного капіталу. Далі показники деталізуються до процесних драйверів: ціна, продуктивність, брак, DSO, дні запасів. Дерево допомагає побачити причинний зв'язок між операційною дією і фінансовим результатом.

Для запобігання локальній оптимізації доцільно використовувати парні показники. Наприклад, KPI зростання продажів доповнюється маржею та простроченою дебіторською заборгованістю; показник відсутності дефіциту матеріалів – оборотністю запасів; швидкість виробництва – якістю та рівнем браку. Баланс показників зменшує ризик того, що працівник досягне цілі формально, погіршивши економіку підприємства.

6.7. Трансформація та консолідація бухгалтерської інформації для потреб управління

Трансформація бухгалтерської інформації – це процес приведення даних, сформованих за одними правилами або в одному інформаційному контурі, до іншої методології, структури чи управлінського представлення. Вона може бути необхідною при переході від національних стандартів до МСФЗ, формуванні управлінської звітності з фінансових регістрів, зміні групування витрат або підготовці даних для консолідації.

Трансформація не повинна бути набором непрозорих ручних коригувань у кінцевому Excel-файлі. Кожне суттєве коригування має містити економічну причину, методику, суму, період, джерело, відповідального та зв'язок із відповідною статтею звітності. Ідеальною є модель, у якій трансформаційний журнал дозволяє відтворити шлях від локального показника до трансформованого результату.

Типові трансформації стосуються класифікації, оцінки, моменту визнання, резервів, оренди, фінансових інструментів, знецінення, податків, валюти подання та інших питань. Для управлінської звітності трансформація може мати іншу природу: виключення разових ефектів, перекласифікація витрат за функціями, додавання внутрішніх розподілів, формування маржинального результату або перехід від юридичної структури до сегментної.

Консолідація формує інформацію про групу підприємств як про єдину економічну одиницю. Просте додавання показників компаній групи не є консолідацією, оскільки внутрішньогрупові операції створюють подвійний рахунок. Продаж товару однією компанією групи іншій формує дохід і витрату всередині групи, але з позиції зовнішнього користувача економічний результат виникає лише після реалізації третій стороні.

Ключовими етапами консолідації є визначення периметра групи, уніфікація облікових політик і звітних дат, приведення валют, агрегування показників, елімінація внутрішньогрупових оборотів і залишків, усунення

нереалізованих внутрішніх результатів, відображення неконтрольованої частки та інших коригувань відповідно до застосовної методології.

Для управління групою консолідована звітність має поєднуватися з інформацією за юридичними особами та сегментами. Консолідований результат показує економіку групи в цілому, але не пояснює, яка компанія генерує cash flow, де накопичується борг, у якій юрисдикції виникає податковий ризик або який підрозділ є джерелом внутрішньогрупового фінансування.

Таблиця 6.7 – Контрольні етапи трансформації та консолідації

Етап	Контрольне питання	Типовий ризик	Контрольний доказ
Вихідні дані	чи повні та закриті локальні регістри?	неповнота або різні періоди	trial balance, контрольні суми
Трансформація	чи має кожне коригування методику та джерело?	ручні непояснені записи	трансформаційний журнал
Уніфікація	чи однаково застосовані політики і класифікації?	несумісність показників	mapping та методологічні правила
Внутрішньогрупові звірки	чи узгоджені взаємні залишки й обороти?	непарні операції	reconciliation за контрагентами групи
Елімінації	чи усунено внутрішні обороти та нереалізований результат?	завищені доходи, витрати або активи	журнал елімінацій
Фінальний контроль	чи можна відтворити консолідований показник до джерела?	втрата простежуваності	міст локальні дані → групова звітність

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Трансформаційне коригування не повинно перетворюватися на «другу бухгалтерію», яка існує лише в таблиці окремого працівника. Якісна система забезпечує повторюваність: однаковий факт за однакових умов має отримувати однакове коригування незалежно від того, хто виконує процедуру.

Контроль якості трансформації та консолідації базується на звірках. Потрібні контрольні суми, reconciliation між локальними та трансформованими показниками, узгодження внутрішньогрупових залишків, пояснення різниць, перевірка повноти елімінацій і журнал змін. Особливо небезпечні ручні коригування без власника і повторюваного алгоритму – вони підвищують ризик того, що результат неможливо буде відтворити у наступному періоді.

Для складних трансформацій доцільно застосовувати систему кодів коригувань. Кожен код пов’язується з конкретною методологічною різницею, типом операції та статтями звітності. Це дозволяє аналізувати не лише кінцеву суму, а й структуру різниць між локальним і трансформованим обліком, автоматизувати повторювані записи та контролювати зміни методики між періодами.

У консолідації корисною є матриця внутрішньогрупових контрагентів. Вона фіксує пари компаній, типи операцій, валюти, строки підтвердження залишків і відповідальних. Розбіжність повинна мати статус і причину: різниця в даті, курсове перерахування, непроведений документ, різна класифікація. Такий підхід перетворює звірку з ручного пошуку на контрольований процес.

6.8. Інтерпретація, візуалізація звітної інформації та підготовка рекомендацій менеджменту

Інтерпретація звітності перетворює сукупність показників на професійний висновок. Вона починається з питання, а не з набору коефіцієнтів. Якщо менеджмент має вирішити, чи достатньо ліквідності, аналіз фокусується на грошових потоках, строках дебіторської та кредиторської заборгованості, запасах, боргу й доступному фінансуванні. Якщо питання стосується прибутковості продукту, центр аналізу зміщується до доходу, маржі, драйверів витрат та обмежень потужності.

Професійна інтерпретація передбачає послідовність: факт → порівняння → відхилення → причина → наслідок → альтернатива → рекомендація. Помилкою є стрибок від цифри одразу до рекомендації. Зниження маржі може бути наслідком знижки, структури продажів, вартості ресурсів або зміни методики розподілу. Кожна причина потребує іншої управлінської дії.

Візуалізація допомагає швидко побачити тенденції й винятки, але не повинна спотворювати зміст. Для динаміки доречний лінійний графік, для структури – стовпчикова діаграма або таблиця, для виконання бюджету – факт, план і відхилення, для факторного аналізу – waterfall. Надмірна кількість кольорів, тривимірні ефекти або різні шкали можуть створити враження, яке не відповідає даним.

Dashboard має будуватися за принципом «один екран – одна управлінська історія». На ньому слід поєднувати показники, що мають сумісний часовий горизонт і методологію. Якщо продажі оновлюються щогодини, а фактична виробнича собівартість – лише після закриття місяця, їх безумовне порівняння на одному оперативному графіку може ввести керівника в оману. Потрібен статус даних і пояснення методики.

Рекомендація менеджменту повинна чітко відокремлювати факт від професійного судження. Факт: маржа продукту зменшилася з 24% до 17%. Інтерпретація: 5 процентних пунктів пояснюються зростанням сировини, 2 – знижками. Рекомендація: переглянути ціну, умови закупівлі або продуктовий mix. Остаточне рішення приймає уповноважений менеджер, враховуючи також ринок, клієнтів, технологічні та стратегічні обмеження.

Якісна рекомендація має бути дієвою: містити запропоновану дію, очікуваний ефект, ключові ризики, відповідального, строк і показник подальшого контролю. Формулювання «покращити оборотність» є надто загальним. Значно корисніше: «переглянути кредитні ліміти 10 найбільших прострочених клієнтів до 25 числа; мета – зменшити DSO на 5 днів; контроль – щотижневий реєстр прострочення».

Важливим завершальним елементом є контроль результату рекомендації. Після реалізації рішення потрібно порівняти очікуваний і фактичний ефект, оцінити точність припущень і за потреби змінити модель. Так звітність стає не одноразовим повідомленням, а механізмом організаційного навчання: кожне рішення створює нові дані для майбутніх прогнозів.

Таблиця 6.8 – Від звітного сигналу до управлінської рекомендації

Звітний сигнал	Необхідна перевірка	Можлива причина	Приклад рекомендації
Зростає прострочена дебіторська заборгованість	клієнти, строки, ліміти, історія оплат	послаблення кредитної дисципліни	переглянути ліміти та умови оплати ризикових клієнтів
Маржа знижується	ціна, mix, собівартість, знижки	подорожчання ресурсів або цінові поступки	провести факторний аналіз і переглянути ціну/mix
Прибуток є, cash flow від'ємний	оборотний капітал, CAPEX, строки оплат	накопичення запасів або дебіторки	встановити цілі оборотності та платіжний план
Витрати центру перевищують бюджет	драйвери, обсяг, контрольованість	обсяг, тариф, неефективність або слабкий бюджет	розділити відхилення за факторами та призначити дії
Консолідований результат нижчий за суму компаній	елімінації, внутрішня маржа, валюта	внутрішньогрупові операції та коригування	пояснити міст локальні результати → груповий результат

Джерело: систематизовано автором.

Показники звітності часто містять елементи оцінки, припущення та професійні судження. Резерви, знецінення, строки корисного використання, справедлива вартість, очікувані кредитні втрати та інші оцінні величини не повинні сприйматися менеджментом як абсолютно точні факти. Для суттєвих оцінок доцільно разом із числом показувати ключове припущення, діапазон невизначеності та чутливість результату до зміни базового параметра. Це допомагає уникнути хибної точності у процесі прийняття рішення.

Бухгалтер, який готує аналітичний висновок, повинен відокремлювати три рівні інформації: підтверджений факт, розрахункову оцінку та професійну інтерпретацію. Наприклад, сума простроченої дебіторської заборгованості є фактом, очікуваний рівень її неповернення – оцінкою, а рекомендація щодо обмеження кредитного ліміту – професійним висновком. Чітке розмежування рівнів підвищує довіру до звіту і дозволяє менеджеру розуміти, де закінчується облікова доказовість і починається управлінський вибір.

Особливу увагу слід приділяти підтверджувальному упередженню. Якщо керівництво очікує певний результат, існує ризик підбирати період порівняння, набір KPI або трансформаційні коригування так, щоб підтримати бажану інтерпретацію. Контроль полягає у стабільності методики, документуванні

критеріїв до отримання результату, незалежній перевірці суттєвих коригувань і представленні альтернативних пояснень, якщо вони обґрунтовані даними.

Професійна комунікація має бути пропорційною ризику рішення. Для рутинного операційного питання достатньо короткого сигналу і стандартного алгоритму дій. Для інвестиції, реструктуризації, значного кредиту або зміни облікової методики потрібні детальніша доказова база, сценарії, аналіз чутливості й документування припущень. Отже, якість звітності визначається не однаковою деталізацією для всіх ситуацій, а відповідністю глибини аналізу економічній значущості та невизначеності рішення.

Перед передачею звітного пакета менеджменту доцільно виконувати горизонтальний контроль узгодженості. Загальні доходи і витрати мають відповідати затвердженій методиці, залишки грошових коштів – узгоджуватися з банківськими та касовими даними, зміна власного капіталу – пояснюватися результатом, внесками та розподілом, а рух грошових коштів – мати логічний зв’язок зі змінами балансових статей. Такі звірки не замінюють детальної перевірки, але швидко виявляють розриви між окремими формами та аналітичними представленнями.

Окремого контролю потребують показники, які існують одночасно у фінансовому, бюджетному й BI-контурі. Для них корисно встановити еталонне джерело та допустиму різницю. Якщо dashboard показує виручку до закриття періоду, користувач повинен бачити статус «операційні дані», а після закриття – узгоджений фінальний показник. Відмінність між оперативною та фінальною цифрою не є помилкою за умови, що її методика, причина і момент переходу до фінального статусу зрозумілі.

Фінальним контрольним питанням є відтворюваність: чи зможе інший компетентний працівник, використовуючи затверджені правила і ті самі джерела, отримати той самий показник та пояснення. Якщо результат залежить від особистого файлу, неформального знання або ручного коригування без документації, звітність залишається вразливою незалежно від якості її зовнішнього оформлення.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між фінансовою та управлінською бухгалтерською звітністю і які вимоги до якості є спільними для них?
2. Яким чином баланс використовується для оцінювання ліквідності, фінансової стійкості та структури ресурсів підприємства?
3. Чому чистий прибуток не є достатнім показником для управління прибутковістю та як його доцільно деталізувати?
4. Як взаємопов’язані звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, баланс і примітки?
5. Які принципи потрібно враховувати під час розроблення внутрішньої управлінської звітності?
6. Як принцип контрольованості впливає на звітність центрів відповідальності та систему KPI?

7. У чому полягає логіка трансформації та консолідації бухгалтерської інформації і які контрольні звірки є критичними?

8. Якою має бути структура професійної рекомендації менеджменту, сформованої на основі бухгалтерської звітності?

Приклади розв'язання

Приклад 6.1. Аналіз структури балансу та ліквідності

Умова. На кінець року підприємство має оборотні активи 18,4 млн грн, у тому числі грошові кошти 1,2 млн грн, дебіторську заборгованість 7,6 млн грн і запаси 9,6 млн грн. Поточні зобов'язання становлять 14,1 млн грн. Порівняно з попереднім роком дохід зріс на 8%, а запаси – на 32%.

Розв'язання. Поточне перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями становить 4,3 млн грн. Формально чистий оборотний капітал є позитивним. Водночас структура активів вимагає додаткової оцінки: понад половину оборотних активів становлять запаси, які зростають значно швидше за дохід. Потрібно перевірити оборотність, сезонність, повільно оборотні позиції, виробничі плани та умови закупівель. Дебіторська заборгованість також потребує aging-аналізу.

Висновок. Лише позитивного чистого оборотного капіталу недостатньо для висновку про комфортну ліквідність. Управлінська дія має бути спрямована на якість і швидкість перетворення запасів та дебіторської заборгованості у кошти.

Приклад 6.2. Міст між прибутком і грошовим потоком

Умова. Чистий прибуток за місяць становив 2,4 млн грн, але операційний грошовий потік – мінус 0,9 млн грн. За місяць дебіторська заборгованість збільшилася на 2,1 млн грн, запаси – на 1,0 млн грн, кредиторська заборгованість – на 0,8 млн грн. Негрошові витрати амортизації становили 1,0 млн грн.

Розв'язання. Починаємо з прибутку 2,4 млн грн, додаємо негрошову амортизацію 1,0 млн грн, віднімаємо приріст дебіторської заборгованості 2,1 млн грн і запасів 1,0 млн грн, додаємо приріст кредиторської заборгованості 0,8 млн грн. Орієнтовний операційний потік становить 1,1 млн грн. Якщо у фактичному звіті відображено – 0,9 млн грн, потрібно знайти ще 2,0 млн грн інших змін або класифікацій і виконати reconciliation.

Висновок. Головна управлінська задача – не лише констатувати розрив між прибутком і cash flow, а побудувати повний міст і визначити фактори, що поглинають ліквідність.

Приклад 6.3. Звіт центру відповідальності

Умова. Виробничий підрозділ перевищив місячний бюджет витрат на 640 тис. грн. Із них 310 тис. грн пов'язані зі зростанням тарифу на електроенергію, який встановлюється централізовано; 190 тис. грн – із

перевитратою сировини; 140 тис. грн – із понаднормовими простоями обладнання.

Розв’язання. Для оцінки керівника центру витрат перевищення потрібно розділити на контрольовану і неконтрольовану частини. Тарифний ефект 310 тис. грн слід показати окремо як зовнішній/централізований фактор. Перевитрата сировини та простої на суму 330 тис. грн потребують аналізу причин у сфері впливу підрозділу, якщо відсутні інші обставини. У звіті бажано подати також показники на одиницю продукції, щоб врахувати зміну обсягу.

Висновок. Оцінка відповідальності повинна ґрунтуватися на контрольованих факторах, а не на загальному відхиленні бюджету.

Приклад 6.4. Трансформаційне коригування

Умова. У локальній звітності витрати на значну разову реструктуризацію включені до адміністративних витрат. Менеджмент готує внутрішній звіт про нормалізований операційний результат для оцінки тренду.

Розв’язання. Для внутрішнього аналізу допустимо окремо показати разовий ефект, якщо критерій нормалізації визначений наперед і застосовується послідовно. Необхідно зберегти зв’язок із офіційним фінансовим результатом: «операційний результат за фінансовою звітністю → +/– документовані разові коригування → нормалізований результат». Коригування не повинно змінювати офіційну звітність і має бути пояснене користувачу.

Висновок. Управлінська трансформація корисна, якщо вона підвищує аналітичність, але небезпечна, якщо використовується для вибіркового виключення небажаних витрат без послідовної методики.

Приклад 6.5. Підготовка управлінської рекомендації

Умова. Dashboard показує, що DSO зріс із 42 до 57 днів, а прострочена дебіторська заборгованість – з 14% до 24% загального портфеля. 65% приросту прострочення припадає на п’ять найбільших клієнтів.

Розв’язання. Факт необхідно деталізувати за клієнтами, лімітами, строками, менеджерами й історією оплат. Рекомендація має бути конкретною: провести кредитний review п’яти клієнтів, тимчасово обмежити нові відвантаження понад затверджений ліміт, погодити графіки погашення, змінити умови оплати для нових замовлень. Контроль – щотижневий aging і ціль повернення DSO до 48 днів протягом двох місяців.

Висновок. Якісна рекомендація пов’язує показник із дією, відповідальним, строком і критерієм подальшого контролю.

Практичні завдання

Завдання 6.1. Карта користувачів звітності

Для виробничого підприємства визначте шість груп користувачів бухгалтерської інформації. Для кожної сформулюйте типове управлінське рішення, 4-6 показників, потрібний рівень деталізації, періодичність та допустимий строк підготовки звіту.

Завдання 6.2. Управлінський аналіз балансу

За умовними даними сформуйте управлінську аналітичну записку до балансу: структура активів, оборотний капітал, дебіторська та кредиторська заборгованість, боргове навантаження, зміни власного капіталу. Виділіть три ризикові сигнали та запропонуйте контрольні дії.

Завдання 6.3. Факторний аналіз прибутковості

Побудуйте міст зміни операційного прибутку між двома періодами за факторами ціни, обсягу, структури продажів, змінних витрат і постійних витрат. Для кожного фактора визначте відповідального користувача та можливу управлінську дію.

Завдання 6.4. Прибуток і cash flow

Сформуйте reconciliation між чистим прибутком та операційним грошовим потоком, використовуючи зміни запасів, дебіторської й кредиторської заборгованості, амортизацію та інші негрошові статті. Поясніть, які зміни свідчать про проблему оборотного капіталу.

Завдання 6.5. Проєкт управлінського звіту

Розробіть односторінковий щомісячний звіт генерального директора: 8-10 ключових показників, план/факт, пороги суттєвості, статус даних, блок причин відхилень і перелік управлінських дій. Обґрунтуйте, чому кожний показник включено.

Завдання 6.6. Центри відповідальності та KPI

Для виробничого, комерційного й фінансового підрозділів сформуйте по п’ять KPI. Визначте формулу, джерело, ціль, контрольованість та ризик небажаної поведінки. Вилучіть показники, які можуть стимулювати локальну оптимізацію на шкоду підприємству.

Завдання 6.7. Трансформаційний журнал

Підготуйте макет трансформаційного журналу для переходу від локальної звітності до управлінського представлення: код коригування, опис, нормативна/управлінська причина, дебет/кредит або зміна статті, сума, період, відповідальний, джерело, статус погодження.

Завдання 6.8. Візуалізація та рекомендація

На основі умовного набору показників розробіть структуру dashboard. Для трьох негативних сигналів побудуйте ланцюг «факт – причина – наслідок – рекомендація – відповідальний – строк – контрольний KPI». Поясніть, які графіки обрано і чому.

Комплексний професійний кейс

Кейс 6.1. Побудова системи звітності для управління групою підприємств

Умова. Група «Альфа-Пром» складається з материнської компанії, двох виробничих підприємств, торговельної компанії та логістичного оператора. Кожне підприємство веде бухгалтерський облік у власній інформаційній базі. Управлінський пакет готується централізовано раз на місяць у Excel і надходить генеральному директору на 14-16-й робочий день після закінчення місяця.

Фінансова служба констатує, що консолідований дохід групи за останній рік зріс на 18%, а чистий прибуток – лише на 4%. Операційний грошовий потік три місяці поспіль є від'ємним. Запаси групи зросли на 35%, дебіторська заборгованість – на 29%. При цьому комерційний директор повідомляє про рекордні продажі, а виробничі директори пояснюють збільшення запасів необхідністю уникнути дефіциту сировини.

Внутрішньогрупові операції є значними: виробничі компанії продають продукцію торговельній компанії з внутрішньою націнкою, логістичний оператор виставляє рахунки всім компаніям групи, а материнська компанія надає внутрішньогрупове фінансування. Взаємні залишки нерідко не збігаються через різні дати проведення документів. Елімінації виконуються вручну наприкінці процесу консолідації.

У різних звітах поняття «маржа» використовується по-різному. Комерційний dashboard розраховує маржу як дохід мінус стандартна собівартість; фінансовий пакет – як дохід мінус фактична собівартість; виробництво оцінюється за відхиленням від нормативних витрат. Генеральний директор отримує три різні показники і вважає, що один із підрозділів «маніпулює цифрами».

Система KPI також неузгоджена. Комерційний відділ преміюється за виручку і приріст клієнтів, тому активно надає відстрочки платежу та знижки. Виробництво має KPI «відсутність дефіциту матеріалів», тому формує підвищені страхові запаси. Фінансова служба відповідає за скорочення залученого фінансування. У результаті локальні KPI стимулюють суперечливі рішення.

Керівництво планує створити єдину систему управлінської звітності й BI-dashboard. Фінансовий директор пропонує скоротити закриття до п'ятого робочого дня, запровадити єдиний каталог показників, автоматизувати внутрішньогрупові звірки та перейти до rolling forecast. Водночас частина даних надходить із запізненням, правила трансформації не документовані, а відповідальність за якість довідників розподілена нечітко.

Необхідно:

1. Побудувати карту користувачів і визначити три рівні звітності: стратегічний для власників і генерального директора, тактичний для функціональних директорів, операційний для керівників центрів відповідальності.

2. Сформувати структуру місячного management pack: баланс, фінансові результати, cash flow, оборотний капітал, сегменти, KPI, прогноз і пояснення суттєвих відхилень.

3. Запропонувати єдине визначення ключових показників «дохід», «маржа», «операційний прибуток», «операційний cash flow», «чистий оборотний капітал» і визначити джерела даних.

4. Розробити міст між комерційною, виробничою та фінансовою маржею, щоб усунути методологічні суперечки і забезпечити зрозумілий перехід між представленнями.

5. Визначити правила внутрішньогрупових звірок, строки їх проведення, відповідальних і процедури елімінації доходів, витрат, залишків та нереалізованого внутрішнього результату.

6. Переглянути систему KPI комерційного відділу, виробництва та фінансів так, щоб локальні цілі не суперечили ліквідності й прибутковості групи.

7. Сформувати dashboard генерального директора з 10-12 показників і визначити для кожного формулу, джерело, частоту оновлення, поріг суттєвості та можливість drill-down.

8. Запропонувати план скорочення строку закриття до п’ятого робочого дня: календар закриття, критичні залежності, автоматизовані звірки, статуси даних, контрольні точки та відповідальні.

9. Підготувати професійну записку генеральному директору з трьома пріоритетними управлінськими рекомендаціями щодо прибутковості, оборотного капіталу й системи звітності та встановити показники контролю їх результату.

*** Методичний орієнтир.** Розв’язання кейса доцільно будувати від інформаційної потреби до даних, а не від наявного набору таблиць. Спочатку визначаються користувачі, рішення і показники; далі – єдині методики, джерела та контроль; після цього – формат management pack і dashboard. Консолідація та BI не виправляють суперечливі визначення показників, тому методологія має передувати автоматизації.

**** Нормативні та професійні орієнтири до змістового модуля**

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV – чинна редакція на дату використання.

– НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність» – чинна редакція на дату використання.

– IFRS 10 Consolidated Financial Statements – чинна редакція на дату використання.

– IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements – для періодів його застосування; обов’язкове застосування для річних періодів, що починаються 1 січня 2027 року або пізніше, дострокове застосування дозволене.

Підсумок теми. Бухгалтерська звітність є завершальним інформаційним продуктом облікового процесу, але її управлінська цінність виникає лише через інтерпретацію. Баланс характеризує структуру ресурсів і фінансування; звіт про фінансові результати – формування прибутку; звіт про рух грошових коштів – здатність генерувати та використовувати ліквідність; звіт про власний капітал і примітки пояснюють причини змін, оцінки та ризики. Разом вони створюють взаємопов'язану модель бізнесу. Управлінська бухгалтерська звітність розширює регламентовані форми відповідно до потреб конкретного рішення. Її якість ґрунтується на релевантності, своєчасності, контрольованості, стабільній методиці, простежуваності до джерела і розумному балансі між агрегуванням та деталізацією. Звіт має приводити користувача до дії, а не лише фіксувати минулий результат. Звітність центрів відповідальності та сегментів пов'язує цифри з бізнес-моделлю, організаційною структурою і відповідальністю. KPI повинні відображати цілі, залишатися контрольованими та не стимулювати локальну оптимізацію на шкоду підприємству. Трансформація і консолідація потребують документованих правил, звірок та повної простежуваності коригувань. Професійна роль бухгалтера не завершується складанням форми. Сучасний бухгалтер має пояснювати показники, розмежовувати факт, оцінку та прогноз, виявляти фактори відхилень, візуалізувати ключові сигнали й готувати рекомендації для менеджменту.

ТЕМА 7
БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ І СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Нормативно-методичний орієнтир. В Україні вихідною правовою основою для формування фінансової та нефінансової інформації залишається Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а для звіту про управління – також Методичні рекомендації зі складання звіту про управління, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р, орієнтує подальший розвиток української системи на європейські вимоги та ESRS. У міжнародній практиці важливими орієнтирами є ESRS, IFRS S1 та IFRS S2, GRI Standards, Integrated Reporting Framework і GHG Protocol. Сфера застосування, строки та конкретні вимоги цих документів змінюються, тому нормативно чутливі положення необхідно перевіряти у чинній редакції на дату використання.

Мета вивчення теми: усвідомити роль бухгалтерської та нефінансової інформації у забезпеченні сталого розвитку підприємства; навчитися ідентифікувати екологічні та соціальні об'єкти інформаційного забезпечення,

формувати дані про екологічні витрати, активи й зобов’язання, оцінювати трудові ресурси та соціальні програми, розрізняти підходи до ESG- і sustainability reporting та поєднувати фінансові й нефінансові показники для обґрунтування управлінських рішень.

Очікувані результати навчання:

– пояснювати взаємозв’язок сталого розвитку, бізнес-моделі та інформаційних потреб управління підприємством;

– визначати об’єкти екологічного обліку та організовувати їх аналітичне відображення у натуральних і вартісних вимірниках;

– класифікувати екологічні витрати, активи, зобов’язання та пов’язані з ними фінансові наслідки для управління;

– формувати систему екологічних показників і використовувати її для контролю ресурсоефективності, ризиків та інвестиційних рішень;

– оцінювати облікове забезпечення соціальних програм, виплат працівникам, безпеки праці та взаємодії з громадами;

– формувати управлінську інформацію про трудові ресурси та людський капітал без підміни її критеріями бухгалтерського визнання активів;

– розрізняти призначення ESRS, IFRS Sustainability Disclosure Standards, GRI Standards та інтегрованої звітності й визначати джерела даних для відповідних розкриттів;

– інтегрувати фінансові та нефінансові показники у професійний висновок для вибору інвестиційних, операційних і стратегічних альтернатив.

План

7.1. Сталий розвиток та нові інформаційні потреби управління підприємством.

7.2. Екологічний облік: сутність, об’єкти та організація.

7.3. Екологічні витрати, активи та зобов’язання в інформаційній системі підприємства.

7.4. Екологічна звітність та використання її показників в управлінні.

7.5. Соціальна відповідальність бізнесу та облікове забезпечення соціальних програм.

7.6. Трудові ресурси і людський капітал як об’єкти інформаційного забезпечення управління.

7.7. ESG-інформація, звітність зі сталого розвитку та інтегрована звітність.

7.8. Використання фінансової та нефінансової інформації для прийняття управлінських рішень.

Основні терміни та поняття: сталий розвиток; sustainability; ESG; нефінансова інформація; суттєвість; подвійна суттєвість; вплив; ризик; можливість; ланцюг створення вартості; екологічний облік; екологічні витрати; екологічний актив; екологічне зобов’язання; забезпечення; викиди парникових газів; Scope 1; Scope 2; Scope 3; енергоємність; водоємність; відходи; циркулярна економіка; соціальна відповідальність; соціальна програма;

виплати працівникам; охорона праці; трудові ресурси; людський капітал; плинність персоналу; продуктивність праці; ESG-показник; ESRS; IFRS S1; IFRS S2; GRI Standards; інтегрована звітність; greenwashing; data lineage.

7.1. Сталий розвиток та нові інформаційні потреби управління підприємством

Сталий розвиток у системі управління підприємством означає необхідність оцінювати рішення не лише за короткостроковим фінансовим результатом, а й за їх впливом на здатність бізнесу зберігати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати відносини з працівниками, клієнтами, постачальниками й громадами та керувати ризиками, які можуть матеріалізуватися у майбутніх грошових потоках. Для бухгалтерської функції це розширює межі інформаційного запиту: до традиційних сум доходів, витрат, активів і зобов'язань додаються фізичні, операційні та якісні показники.

Управлінська проблема полягає в тому, що значна частина факторів сталого розвитку спочатку виникає як нефінансовий сигнал. Зростання споживання енергії на одиницю продукції, дефіцит води, підвищення травматизму, плинність кваліфікованого персоналу або залежність від одного постачальника можуть ще не мати окремого бухгалтерського запису, але вже впливати на собівартість, продуктивність, інвестиційні потреби, вартість фінансування чи безперервність діяльності. Тому інформаційна система має забезпечити зв'язок між нефінансовим показником і його можливим економічним наслідком.

Для управління важливо розрізняти три типи інформаційного запиту. Перший стосується впливу підприємства на довкілля та людей: які ресурси споживаються, які викиди й відходи утворюються, які умови праці створено. Другий – впливу факторів сталого розвитку на саме підприємство: як кліматичні, регуляторні, соціальні або репутаційні зміни можуть вплинути на продажі, витрати, активи, фінансування та ризики. Третій – управлінської відповіді: які політики, цілі, інвестиції, контролі й відповідальні особи потрібні для зміни результату.

Поняття суттєвості у цьому контексті не слід зводити до однієї грошової межі. Показник може бути невеликим у поточному періоді, але суттєвим через високий ризик, регуляторні наслідки, незворотність впливу або стратегічне значення. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку використовують логіку подвійної суттєвості: оцінюється як суттєвий вплив підприємства на людей і довкілля, так і фінансова суттєвість ризиків та можливостей для підприємства. Для внутрішнього управління така логіка корисна навіть тоді, коли підприємство формально не зобов'язане застосовувати ESRS.

Таблиця 7.1 – Інформаційні потреби управління у сфері сталого розвитку

Блок інформації	Типові показники	Фінансовий зв’язок	Управлінське рішення
Ресурси	енергія, вода, сировина, земля	собівартість, CAPEX, оборотний капітал	ефективність, модернізація, ліміти
Викиди й відходи	GHG, забруднення, відходи, переробка	платежі, забезпечення, штрафи, ціна утилізації	технологія, постачальник, інвестиції
Працівники	чисельність, плинність, травматизм, навчання	зарплата, простої, найм, страхування	штат, безпека, мотивація
Ланцюг постачання	концентрація, ESG-ризики, географія	ціна, дефіцит, запаси, фінансування	диверсифікація, умови контрактів
Ринки та клієнти	вимоги до продукту, простежуваність, сертифікація	дохід, маржа, доступ до ринку	продукт, ціна, інвестиції

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Нефінансова інформація не є «додатком» до бухгалтерського обліку. Її управлінська цінність виникає тоді, коли показник має визначення, межу охоплення, одиницю виміру, джерело, періодичність, відповідального та зв’язок із рішенням. В іншому випадку ESG-показники легко перетворюються на декларативний набір цифр, які неможливо перевірити або використати для управління.

Аналітичний інструментарій. Для кожної суттєвої теми доцільно будувати ланцюг «вплив/ризик → показник → джерело даних → фінансовий наслідок → ціль → управлінська дія → контроль результату». Наприклад: зростання енергоємності → кВт·год/т продукції → лічильники й виробнича система → збільшення собівартості → ціль зниження на 8 % → модернізація приводу → щомісячний контроль фактичної енергоємності.

7.2. Екологічний облік: сутність, об’єкти та організація

Екологічний облік доцільно розглядати як організовану систему формування інформації про взаємодію підприємства з природним середовищем, використання ресурсів, екологічні витрати, ризики та результати природоохоронних заходів. Це не обов’язково окремий набір рахунків. На практиці екологічна інформація формується через поєднання бухгалтерського обліку, виробничих систем, лабораторних вимірювань, екологічної служби, енергоменеджменту, складських даних і внутрішньої аналітики.

Об’єкти екологічного інформаційного забезпечення слід визначати виходячи з бізнес-процесів. Для виробничого підприємства ними можуть бути

споживання електроенергії, газу, води та сировини; утворення відходів; викиди в атмосферу; скиди; поводження з небезпечними речовинами; використання пакування; витрати на очищення; рекультиваційні або демонтажні зобов'язання; екологічні інвестиції; платежі за використання ресурсів і забруднення. Для транспортного або торговельного підприємства набір буде іншим.

Ключовою особливістю екологічного обліку є поєднання фізичних і вартісних вимірників. Фінансова система може показати суму витрат на електроенергію, але без кВт·год і обсягу продукції менеджмент не відрізнить підвищення тарифу від погіршення енергоефективності. Аналогічно сума витрат на утилізацію відходів не показує, чи зростає сама кількість відходів. Тому базовою інформаційною одиницею стає не лише сума, а зв'язка «фізичний потік – ціна/ставка – фінансовий результат».

Організація системи починається з визначення межі обліку. Потрібно встановити, які юридичні особи, майданчики, процеси та джерела охоплюються показником. Особливо це важливо для груп підприємств, орендованих потужностей, аутсорсингових операцій та ланцюга постачання. Один показник не повинен довільно включати частину майданчиків в одному періоді та іншу частину в наступному, якщо зміна межі не пояснена.

Таблиця 7.2 – Організація обліку основних екологічних об'єктів

Об'єкт	Первинне джерело	Аналітична ознака	Контроль
Енергія	лічильники, рахунки, SCADA	майданчик, процес, обладнання, продукт	звірка фізичного споживання з рахунками
Вода	лічильники, журнали, рахунки	джерело, цех, напрям використання	баланс надходження і використання
Відходи	вагові дані, акти, накладні	вид, клас/категорія, місце, спосіб поводження	простежуваність до передачі/утилізації
Викиди	прилади, розрахунки, паливо	джерело, вид речовини, Scope	методика, коефіцієнти, версія даних
Екологічні витрати	первинні документи, рахунки	превентивні, контрольні, відновлювальні	зв'язок з об'єктом і центром відповідальності

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. Для кожного екологічного показника необхідно мати паспорт: визначення; одиницю виміру; межу охоплення; джерело; алгоритм розрахунку; частоту; відповідального за первинні дані; відповідального за методику; контроль; порядок виправлення помилки. Саме такий паспорт робить показник придатним для внутрішнього контролю, зовнішнього розкриття та аудиторської перевірки.

У цифровому середовищі екологічний облік доцільно інтегрувати з ERP і BI, але автоматизація не усуває методологічних питань. Наприклад, автоматичне множення спожитого палива на коефіцієнт викидів дає правильний результат лише за умови коректного виду палива, актуального коефіцієнта, правильної межі охоплення і відсутності дублювання. Отже, цифровізація повинна супроводжуватися governance екологічних даних.

7.3. Екологічні витрати, активи та зобов'язання в інформаційній системі підприємства

Екологічний характер витрати не визначає автоматично спосіб її бухгалтерського відображення. Одна й та сама природоохоронна дія може формувати поточні витрати, капітальні інвестиції, запас, забезпечення або інший об'єкт залежно від економічного змісту та критеріїв відповідного стандарту. Тому у фінансовому обліку спочатку застосовуються загальні правила визнання, а вже потім до об'єкта додається екологічна аналітична ознака для управління та звітності.

Поточні екологічні витрати можуть включати експлуатацію очисного обладнання, лабораторні вимірювання, моніторинг, утилізацію, екологічні платежі, обслуговування систем фільтрації, навчання персоналу та інші витрати періоду або виробництва. Капітальний характер мають витрати, які створюють або поліпшують контрольований ресурс і відповідають критеріям визнання активу: наприклад, придбання системи очищення, модернізація котельні, обладнання для повторного використання води. Сам факт «екологічної корисності» не є підставою для капіталізації.

Екологічні зобов'язання виникають, коли минулі події створюють обов'язок підприємства, погашення якого очікувано потребуватиме ресурсів. Це можуть бути зобов'язання з демонтажу та відновлення території, рекультивації, усунення забруднення, виконання договірних або законодавчих вимог. Якщо сума чи строк є невизначеними, питання може стосуватися забезпечення. Для управління важливо окремо відстежувати юридичну підставу, оцінку майбутніх витрат, дисконтовану/недисконтовану величину за відповідною методологією, сценарії та чутливість.

Доцільною є управлінська класифікація екологічних витрат за причиною виникнення: запобігання; вимірювання і контроль; внутрішні втрати; зовнішнє відновлення; інвестиції у ресурсоефективність. Така структура показує, чи підприємство переважно витрачає кошти на попередження проблеми, чи вже оплачує наслідки. Зростання витрат на моніторинг може бути позитивним сигналом посилення контролю, тоді як зменшення витрат на профілактичне обслуговування – прихованим ризиком майбутньої аварії.

Таблиця 7.3 – Інформаційне трактування екологічних витрат, активів і зобов'язань

Категорія	Приклад	Фокус обліку	Фокус управління
Поточні витрати	утилізація, аналізи, екологічний контроль	визнання витрат за економічним змістом	причина, процес, центр, драйвер
Капітальні інвестиції	фільтр, рекуперація, замкнений водний цикл	критерії визнання та подальша оцінка активу	NPV, економія, екологічний ефект
Забезпечення	відновлення території, демонтаж	наявність обов'язку, оцінка, невизначеність	сценарії, строк, чутливість, фінансування
Втрати/штрафи	аварія, понаднормові втрати, санкції	правильне відображення та розкриття	першопричина, повторюваність, контроль
Приховані витрати	простої, надлишкове споживання, брак	можуть бути розпорошені між статтями	повна вартість процесу та неефективності

Джерело: систематизовано автором.

Аналітичний інструментарій. Для екологічного інвестиційного рішення доцільно формувати двовимірну модель: фінансовий ефект і нефінансовий ефект. Фінансова частина включає CAPEX, OPEX, економію ресурсів, можливі платежі, простої, податки й вартість фінансування. Нефінансова – скорочення споживання, викидів, відходів, ризику аварій, поліпшення умов праці або відповідність вимогам клієнтів. Проєкт не слід відхиляти лише через відсутність прямої бухгалтерської економії, якщо він усуває суттєвий ризик, але такий ефект має бути чітко описаний і не маскувати слабку економіку проєкту.

Для суттєвих показників корисно вести reconciliation: сума за бухгалтерським обліком → аналітичні перегрупування → управлінська категорія → показник сталого розвитку.

Важливо. Екологічна аналітика не повинна змінювати правила фінансового обліку. Внутрішня класифікація може агрегувати витрати за екологічними програмами, але вона має залишатися звірюваною з офіційними рахунками, первинними документами та звітністю.

7.4. Екологічна звітність та використання її показників в управлінні

Екологічна звітність перетворює розрізнені дані про ресурси, викиди, відходи й витрати на систему показників для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Для менеджменту її головна функція полягає не у демонстрації «зелених» ініціатив, а у виявленні тенденцій, ризиків, відхилень і економічних наслідків. Тому звітний показник має бути пов'язаний із базою порівняння:

планом, нормативом, попереднім періодом, обсягом діяльності або технологічним стандартом.

Абсолютні та відносні показники потрібно використовувати разом. Загальне споживання електроенергії може зростати через збільшення виробництва, тоді як енергоємність одиниці продукції знижується. І навпаки, скорочення абсолютних викидів на фоні падіння випуску не обов'язково означає підвищення ефективності. Саме тому екологічний dashboard має містити обсяг діяльності, абсолютний показник, інтенсивність і пояснення факторів зміни.

Для кліматичної інформації поширеним є поділ викидів парникових газів на Scope 1, Scope 2 і Scope 3. Scope 1 охоплює прямі викиди з джерел, які контролює підприємство; Scope 2 – непрямі викиди від придбаної енергії; Scope 3 – інші непрямі викиди у ланцюгу створення вартості. Для бухгалтера важливо не стільки запам'ятати категорії, скільки забезпечити межу розрахунку, джерела активності, коефіцієнти, версії методики та можливість повторного розрахунку.

Система екологічних KPI повинна уникати показників, які стимулюють локальну оптимізацію. Наприклад, зниження кількості відходів, переданих на утилізацію, може виглядати позитивно, але бути результатом накопичення відходів на майданчику. Зменшення водоспоживання не є безумовним досягненням, якщо воно погіршило якість або безпеку процесу. Показник має оцінюватися разом із пов'язаними обмеженнями.

Таблиця 7.4 – Приклад системи екологічних KPI для управління

Показник	Формат	Типове джерело	Для управління
Енергоємність	кВт·год / одиницю або т	лічильники + виробничий випуск	ефективність обладнання, бюджет енергії
Водоємність	м³ / одиницю або т	лічильники + випуск	втрати, повторне використання, ризик дефіциту
Відходи	кг/т; % переробки	вагові дані, акти	технологічні втрати, договори утилізації
GHG	tCO2e; tCO2e/од.	паливо, енергія, коефіцієнти	декарбонізація, вимоги клієнтів, сценарії
Екологічний CAPEX	грн; % інвестпрограми	ERP, бюджет CAPEX	пріоритезація інвестицій і контроль ефекту

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. Екологічний показник повинен мати таку саму дисципліну, як фінансовий KPI: owner, методику, контроль, період закриття, статус даних і журнал коригувань. Якщо частина показника розрахована на оцінках або коефіцієнтах, це потрібно відокремити від виміряних даних. Для критичних показників доцільний data lineage від підсумкової цифри до первинного джерела.

Екологічна звітність стає особливо корисною для управління, коли показники інтегруються у бюджет і інвестиційний цикл. Ціль зі скорочення енергоємності повинна мати відповідний CAPEX/OPEX, відповідального та прогноз економічного ефекту. Після реалізації проєкту необхідно порівняти фактичну економію з бізнес-кейсом. Такий підхід переводить екологічну тему з рівня декларації у площину відповідальності й контролю результату.

7.5. Соціальна відповідальність бізнесу та облікове забезпечення соціальних програм

Соціальна відповідальність бізнесу охоплює взаємодію підприємства з працівниками, громадами, споживачами, постачальниками та іншими групами, на яких впливає його діяльність. Для бухгалтерської системи важливо відокремити декларативний опис політики від вимірюваних ресурсів, зобов'язань і результатів. Соціальна програма має розглядатися як об'єкт управління з визначеною метою, бюджетом, отримувачами, відповідальним, показниками результату та процедурою контролю.

Облікове забезпечення соціальних програм формується на основі різних категорій операцій: оплати праці та премій, виплат працівникам, навчання, охорони праці, медичного страхування, харчування, транспорту, підтримки сімей, благодійності, допомоги громадам, інклюзивних програм. У фінансовому обліку ці операції відображаються відповідно до їх економічного змісту і чинних стандартів. Для управління вони додатково групуються за програмою, категорією отримувачів, центром відповідальності, метою та очікуваним ефектом.

Соціальні витрати не слід автоматично трактувати як «інвестицію» у бухгалтерському розумінні. Навчання персоналу може мати довгостроковий економічний ефект, але це не означає визнання окремого активу «людський капітал». Управлінська мова може використовувати інвестиційну логіку для оцінки віддачі, проте бухгалтерське визнання визначається критеріями відповідних стандартів. Розмежування цих двох площин є важливою професійною компетентністю.

Для оцінювання соціальної програми потрібні не лише витрати. Наприклад, програма безпеки праці оцінюється через частоту інцидентів, тяжкість травм, дні непрацездатності, виконання коригувальних заходів і витрати на профілактику. Програма навчання – через охоплення, години, критичні компетентності, внутрішні призначення, плинність і продуктивність. Благодійний бюджет – через прозорі критерії вибору проєктів, фактичних отримувачів і підтвердження використання коштів.

Аналітичний інструментарій. Для значної соціальної програми корисно формувати «паспорт програми»: проблема → ціль → цільова група → бюджет → види витрат → нефінансові KPI → строк → відповідальний → ризики → фактичний результат → рішення про продовження/зміну. Такий формат дозволяє уникнути ситуації, коли регулярні витрати зберігаються роками лише тому, що «так прийнято», без оцінки їх управлінської цінності.

Таблиця 7.5 – Обліково-інформаційне забезпечення соціальних програм

Напрям	Фінансові дані	Нефінансові дані	Висновок для управління
Оплата і винагорода	зарплата, премії, внески	структура персоналу, pay ratio, плинність	конкурентність та утримання
Навчання	вартість курсів, відряджень	години, охоплення, компетентності	ефективність розвитку персоналу
Охорона праці	ЗІЗ, медогляди, профілактика	інциденти, lost time, ризики	пріоритети безпеки та контролів
Соціальні пільги	страхування, харчування, транспорт	охоплення, використання, задоволеність	доцільність пакета пільг
Громади	допомога, благодійність, проєкти	отримувачі, охоплення, результат	соціальний ефект і репутаційний ризик

Джерело: систематизовано автором.

Важливо. Соціальні показники потребують особливої уваги до персональних даних, конфіденційності та етичного використання. Деталізація має бути достатньою для управління, але не створювати необґрунтованого доступу до чутливої інформації про окремих працівників. Публічна звітність, як правило, агрегує дані, а внутрішня аналітика повинна мати рольові обмеження доступу.

7.6. Трудові ресурси і людський капітал як об’єкти інформаційного забезпечення управління

Трудові ресурси є одним із ключових факторів діяльності підприємства, однак бухгалтерська і управлінська моделі їх відображення суттєво відрізняються. У фінансовій звітності відображаються виплати працівникам, пов’язані з ними зобов’язання та витрати, але працівники як такі не визнаються активами підприємства. Поняття «людський капітал» використовується в економічному й управлінському аналізі для характеристики знань, навичок, досвіду та організаційної спроможності, а не як автоматичний бухгалтерський актив.

Для менеджменту потрібна багатовимірна інформація про персонал: чисельність, FTE, структура посад і компетентностей, фонд оплати праці, продуктивність, плинність, вакансії, час закриття позицій, навчання, відсутність на роботі, понаднормові години, безпека праці, вікова та кваліфікаційна структура. Важливо, щоб показники мали однакові визначення у HR, бухгалтерії та управлінській звітності. Наприклад, «чисельність» може означати штатну, облікову, середньооблікову або FTE, і змішування цих баз спотворює порівняння.

Плинність персоналу повинна аналізуватися не тільки як відсоток звільнень. Для управління важливо визначити критичні ролі, причини звільнення, стаж працівника, вартість заміщення, час простою вакансії та вплив

на продуктивність. Висока плинність у масовій сезонній позиції й втрата двох інженерів з унікальними компетентностями можуть мати принципово різний фінансовий наслідок.

Продуктивність праці також потребує контексту. Показник виручки на одного працівника залежить від цін, аутсорсингу, автоматизації та структури бізнесу. Тому для виробничого підприємства доцільно поєднувати фінансовий показник із фізичним випуском на FTE, трудомісткістю, часткою браку, простоями та якістю. Мета полягає не у максимальному скороченні чисельності, а в оптимізації здатності процесу створювати результат.

Таблиця 7.6 – Показники трудових ресурсів і людського капіталу

Показник	Методична увага	Фінансовий зв'язок	Типове рішення
FTE/чисельність	єдина база і дата виміру	фонд оплати, продуктивність	штат і планування ресурсу
Плинність	добровільна/недобровільна; критичні ролі	найм, навчання, втрата продуктивності	утримання, компенсації, кар'єра
Навчання	години + результат, не лише бюджет	витрати та очікувана ефективність	пріоритети розвитку
Безпека праці	частота, тяжкість, near miss	простої, страхування, компенсації	превентивні заходи
Продуктивність	обсяг, якість, FTE, потужність	собівартість і маржа	автоматизація, норми, процес

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. HR-показник стає управлінським лише після зв'язку з економічним наслідком. Наприклад, плинність 18% сама по собі не визначає рішення. Необхідно встановити, які ролі втрачено, скільки коштує найм і адаптація, як змінилася продуктивність, чи зросли понаднормові години і брак. Такий підхід не «монетизує людину», а оцінює економічні наслідки організаційного процесу.

Для стратегічного управління доцільно формувати карту критичних компетентностей і succession risk. Вона показує, які процеси залежать від обмеженої кількості працівників, де відсутня заміна, які навички потрібні для технологічних змін і скільки часу займає їх розвиток. Бухгалтерська інформація доповнює таку карту витратами на персонал, навчання, зовнішніх підрядників та можливими фінансовими наслідками дефіциту компетентностей.

7.7. ESG-інформація, звітність зі сталого розвитку та інтегрована звітність

Поняття ESG, sustainability reporting та integrated reporting часто використовуються як взаємозамінні, але вони мають різну логіку. ESG є зручною групувальною рамкою екологічних, соціальних та управлінських

аспектів. Звітність зі сталого розвитку спрямована на системне розкриття інформації про суттєві впливи, ризики, можливості, політики, цілі й показники. Інтегрована звітність акцентує на тому, як стратегія, управління, результати й різні види ресурсів пов'язані зі створенням, збереженням або руйнуванням вартості у часі.

ESRS формують європейську регуляторну систему sustainability reporting і ґрунтуються на подвійній суттєвості. Вони охоплюють загальні розкриття, клімат, забруднення, воду, біорізноманіття, ресурсокористування і циркулярну економіку, власну робочу силу, працівників у ланцюгу вартості, громади, споживачів та бізнес-поведінку. Для бухгалтера ключовим є те, що значна частина даних походить за межами головної книги, але повинна мати контрольовану методику і бути узгодженою з фінансовою інформацією.

IFRS S1 та IFRS S2 мають інший фокус: sustainability-related financial disclosures орієнтовані на інформацію про ризики та можливості, що можуть впливати на перспективи підприємства, його грошові потоки, доступ до фінансування або вартість капіталу. IFRS S2 деталізує кліматичні ризики й можливості. Стандарти чинні для річних періодів з 1 січня 2024 року, однак обов'язковість їх застосування визначається відповідною юрисдикцією.

Таблиця 7.7 – Порівняння основних рамок sustainability reporting

Рамка	Основний фокус	Логіка суттєвості	Акцент для обліку
ESRS	впливи, ризики й можливості у системі ЄС	подвійна суттєвість	контроль даних по власних операціях і value chain
IFRS S1/S2	sustainability-related фінансові ризики й можливості	інформація для постачальників капіталу	зв'язок з cash flow, finance та cost of capital
GRI Standards	вплив організації на економіку, довкілля і людей	impact materiality	ідентифікація впливів і підтвердження показників
Integrated Reporting Framework	створення вартості через стратегію і ресурси	зв'язність інформації	поєднання фінансових і нефінансових факторів
Внутрішній ESG-pack	потреби менеджменту і власників	управлінська суттєвість	KPI, цілі, відхилення, дії, відповідальність

Джерело: систематизовано автором.

GRI Standards орієнтовані передусім на вплив організації на економіку, довкілля та людей і можуть застосовуватися організаціями незалежно від того, чи є вони учасниками ринку капіталу. Тому одна й та сама тема може мати різну межу та логіку суттєвості в GRI, ESRS та IFRS Sustainability Standards. Професійне завдання бухгалтера – не змішувати вимоги, а побудувати єдину архітектуру даних, з якої формуються різні представлення.

У Європейському Союзі регулювання sustainability reporting продовжує змінюватися. У 2025 році було змінено строки застосування окремих вимог для певних груп підприємств, а у 2026 році актуальним є використання консолідованих редакцій правових актів. Тому навчальний матеріал повинен давати стабільну методологічну основу – суттєвість, контроль даних, зв'язність, governance, – а конкретні пороги, категорії підприємств і календар застосування необхідно перевіряти на дату практичного використання.

Важливо. Публічний sustainability report створює підвищений ризик greenwashing, якщо позитивні кейси вибираються без повного контексту, межі показників змінюються без пояснення, оцінки подаються як факти або негативна інформація замовчується. Контроль якості повинен включати узгодження з фінансовою звітністю, перевірку методик, документування оцінок, пояснення змін межі та внутрішнє погодження відповідальними функціями.

7.8. Використання фінансової та нефінансової інформації для прийняття управлінських рішень

Фінансові та нефінансові показники створюють управлінську цінність лише у взаємозв'язку. Нефінансовий драйвер часто випереджає фінансовий результат: зростання браку передує збільшенню собівартості; дефіцит компетентностей – простоям і зовнішньому найму; підвищення енергоємності – зростанню витрат; погіршення показників безпеки – майбутнім простоям, компенсаціям і репутаційним втратам. Тому інтегрований аналіз дозволяє перейти від запізнілої реакції на фінансовий наслідок до управління його першопричиною.

Для інвестиційних рішень доцільно доповнювати традиційні NPV, строк окупності та вплив на cash flow нефінансовими критеріями: зниження ресурсоємності, викидів, травматизму, залежності від дефіцитного ресурсу, підвищення стійкості до регуляторних змін. Однак нефінансові критерії не повинні використовуватися як привід приховати економічно необґрунтований проєкт. Вони мають бути вимірюваними, мати вагу в рішенні й бути перевіреними після реалізації.

Для закупівель інтегрована інформація допомагає уникнути помилки «найнижчої ціни». Постачальник може пропонувати дешевшу сировину, але мати довший lead time, високий ризик зриву, нестабільну якість або невідповідність вимогам клієнта щодо походження. Управлінська модель повинна оцінити total cost of ownership: закупівельну ціну, логістику, запаси, брак, ризик простою, фінансування оборотного капіталу та суттєві ESG-обмеження.

Для роботи з персоналом інтегрований підхід дозволяє оцінити не тільки фонд оплати праці, а й результат. Скорочення бюджету навчання або профілактики безпеки може покращити короткострокові витрати, але

збільшити плинність, дефіцит компетентностей, аварійність або зовнішній найм. Аналогічно підвищення оплати не є ефективним саме по собі, якщо не вирішено проблеми організації праці, керівництва чи навантаження.

Таблиця 7.8 – Інтеграція фінансової та нефінансової інформації у рішення

Рішення	Фінансові показники	Нефінансові показники	Контроль результату
Енергоефективний CAPEX	інвестиції, економія, NPV, cash flow	кВт·год/од., GHG, надійність	факт економії та технічний KPI
Вибір постачальника	ціна, логістика, оборотний капітал	якість, lead time, ризики, простежуваність	TCO, дефекти, виконання строків
Програма безпеки	витрати, простої, страхові/компенсаційні платежі	інциденти, near miss, аудит ризиків	частота/тяжкість + фінансовий ефект
Утримання персоналу	фонд оплати, найм, навчання	плинність, критичні ролі, engagement	плинність, вакансії, продуктивність
Новий продукт/ринок	маржа, CAPEX, working capital	ресурсомісткість, вимоги ринку, impact	прибутковість + нефінансові цілі

Джерело: систематизовано автором.

Професійний акцент. Управлінський висновок у сфері сталого розвитку має уникати двох крайнощів. Перша – рішення лише за бухгалтерською сумою без урахування нефінансових драйверів. Друга – рішення лише за декларативним ESG-ефектом без оцінки вартості, фінансування та альтернатив. Якісна рекомендація показує обидві площини, припущення, ризик і критерій подальшого контролю.

Облікова система сталого розвитку повинна забезпечити маршрут: суттєвий вплив або ризик → контрольовані первинні дані → фінансовий і нефінансовий показник → інтерпретація → управлінська альтернатива → рішення → відповідальний → перевірка фактичного ефекту. Саме на цьому рівні бухгалтер переходить від підготовки окремих цифр до інформаційного партнерства з менеджментом.

Для інтегрованої оцінки доцільно використовувати матрицю «фінансовий ефект – нефінансовий ефект – ризик – невизначеність». Кожній альтернативі надається не універсальний бал, а прозорий набір показників: прямі грошові потоки, потреба у фінансуванні, критичні нефінансові зміни, обов'язкові обмеження, сценарії та чутливість. Така матриця допомагає не приховувати компроміси. Наприклад, найдешевший проєкт може мати найвищий операційний ризик, а екологічно кращий – вимагати більшого CAPEX, але зменшувати майбутню залежність від енергії.

Другий інструмент – integrated business case. На одній сторінці фіксуються: проблема; базовий сценарій; альтернативи; CAPEX/OPEX; cash flow; нефінансові KPI; ризики; відповідність регуляторним/клієнтським

вимогам; відповідальний; дата review. Після реалізації рішення бізнес-кейс не закривається: через визначений період фактичні фінансові та нефінансові результати порівнюються з початковими припущеннями.

Питання для самоконтролю

1. Чому інформація про сталий розвиток не може бути зведена лише до показників фінансової звітності?
2. У чому полягає відмінність між впливом підприємства на довкілля/людей і впливом sustainability-ризиків на саме підприємство?
3. Що означає подвійна суттєвість і чому вона корисна для управлінського аналізу?
4. Які фізичні та вартісні показники доцільно поєднувати в екологічному обліку?
5. Чому екологічна мета витрати не визначає автоматично її бухгалтерську класифікацію?
6. Які дані потрібні для управління екологічним зобов’язанням або забезпеченням?
7. Чому абсолютні екологічні показники слід доповнювати показниками інтенсивності?
8. Як відрізняється облікове забезпечення соціальної програми від простого обліку витрат на неї?
9. Чому людський капітал є важливим управлінським об’єктом, але працівники не визнаються окремим активом у фінансовій звітності?
10. Чим відрізняються ESRS, IFRS S1/S2 і GRI Standards за інформаційною логікою?
11. Які ризики greenwashing виникають під час підготовки sustainability report і як їх зменшити?
12. Як поєднати фінансові й нефінансові показники в обґрунтуванні інвестиційного або операційного рішення?

Приклади застосування

Приклад 7.1. Енергоємність і фінансовий результат

Умова. Виробництво зросло на 12 %, споживання електроенергії – на 19%, а середній тариф – на 8%. Загальні витрати на електроенергію суттєво зросли.

Розв’язання. Зростання витрат потрібно розкласти щонайменше на три фактори: зміну обсягу виробництва, зміну енергоємності та зміну тарифу. Якщо базова енергоємність становила 110 кВт·год/т, а фактична – 117 кВт·год/т, частина перевитрат пов’язана не із зовнішньою ціною, а з внутрішньою ефективністю. Далі аналізують обладнання, простої, режими роботи й технологічні відхилення.

Висновок. Для управління недостатньо показати лише суму рахунків за електроенергію; необхідно зв’язати фізичний драйвер із фінансовим результатом.

Приклад 7.2. Екологічне забезпечення та сценарії

Умова. Підприємство має обов’язок відновити промисловий майданчик після завершення використання обладнання. Вартість робіт залежить від технології та строку виконання.

Розв’язання. Бухгалтер визначає наявність обов’язку та застосовує вимоги відповідного стандарту щодо забезпечень і оцінки. Для менеджменту паралельно готуються сценарії: базовий, консервативний і технологічно оптимізований; для кожного – строк, очікуваний cash outflow, ключові припущення і фактори чутливості. Зміна оцінки документується, а не «підганяється» під бажаний результат.

Висновок. Екологічне зобов’язання є одночасно бухгалтерською оцінкою і управлінським ризиком, тому потребує прозорої методики та сценарного аналізу.

Приклад 7.3. Соціальна програма навчання

Умова. Підприємство витратило 1,8 млн грн на навчання, але керівництво не бачить результату і планує скоротити бюджет на 50%.

Розв’язання. Сума витрат сама по собі не дозволяє оцінити програму. Необхідно розподілити навчання за критичними компетентностями, перевірити охоплення, завершення курсів, внутрішні призначення, плинність навчених працівників і зміни продуктивності/браку там, де причинний зв’язок можна обґрунтувати. Частину програм без зрозумілої цілі доцільно припинити, а критичні – посилити.

Висновок. Управління соціальними витратами повинно переходити від бюджету до мети й вимірюваного результату.

Приклад 7.4. Вибір постачальника за total cost

Умова. Постачальник А пропонує сировину на 4% дешевше, але строк доставки на 20 днів довший, мінімальна партія вдвічі більша, а частка рекламацій у минулому році становила 3,5%. Постачальник Б дорожчий, але стабільніший.

Розв’язання. До порівняння включають закупівельну ціну, фінансування додаткового запасу, складські витрати, очікувані втрати від браку, ризик простою та суттєві вимоги до простежуваності. Після цього формується TCO та нефінансовий профіль ризику. Якщо різниця у ціні нівелюється додатковими витратами, рішення «дешевше» є хибним.

Висновок. ESG- та операційні характеристики постачальника повинні бути переведені у фінансові наслідки там, де це можливо, а невимірювані критичні ризики – показані окремо.

Приклад 7.5. Узгодження sustainability KPI з фінансовою звітністю

Умова. У sustainability report підприємство показує «екологічні інвестиції» 42 млн грн, тоді як у бюджеті CAPEX природоохоронні проєкти становлять 31 млн грн.

Розв'язання. Потрібно перевірити визначення показника. Можливо, 42 млн грн включають 31 млн грн капітальних інвестицій і 11 млн грн поточних витрат на ремонт, моніторинг та утилізацію. У звіті показники слід розмежувати й дати reconciliation до бухгалтерських джерел. Одна назва «інвестиції» для різних економічних категорій створює ризик помилкового сприйняття.

Висновок. Зв'язність фінансових і нефінансових розкриттів потребує єдиних визначень та можливості звірки до облікової системи.

Практичні завдання

Завдання 7.1. Матриця суттєвих тем

Для виробничого підприємства сформуйте перелік 10 потенційних тем сталого розвитку. Для кожної оцініть вплив на людей/довкілля, можливий фінансовий ризик або можливість, часовий горизонт, джерело даних і користувача. Визначте 5 тем для поглибленого управлінського контролю.

Завдання 7.2. Паспорт екологічного показника

Розробіть паспорт показника «енергоємність продукції»: визначення, межа охоплення, одиниця виміру, формула, джерела, відповідальні, періодичність, контроль, поріг суттєвості, порядок виправлення та зв'язок із бюджетом.

Завдання 7.3. Карта екологічних витрат

За умовним переліком операцій класифікуйте витрати на превентивні, контрольні, відновлювальні, втрати та CAPEX. Визначте бухгалтерське джерело, центр відповідальності та драйвер. Сформуйте висновок, які витрати свідчать про попередження проблем, а які – про оплату наслідків.

Завдання 7.4. Екологічний dashboard

Сформуйте односторінковий dashboard з 8–10 показників: енергія, вода, відходи, GHG, екологічний CAPEX, витрати та інциденти. Для кожного встановіть базу порівняння, ціль, статус даних, власника та управлінську дію при перевищенні порогу.

Завдання 7.5. Паспорт соціальної програми

Розробіть паспорт програми навчання або безпеки праці: проблема, цільова група, бюджет, статті витрат, нефінансові KPI, ризики, строк, відповідальний та критерії продовження програми.

Завдання 7.6. Аналітика людського капіталу

Для умовного підприємства побудуйте набір показників FTE, плинності, вакансій, навчання, продуктивності й безпеки. Визначте, які з них є leading indicators, які – lagging indicators, і як вони пов’язані з витратами та операційним результатом.

Завдання 7.7. Карта відповідності звітних рамок

Оберіть одну тему, наприклад клімат або власну робочу силу, і порівняйте, яку інформаційну логіку застосовують ESRS, IFRS S1/S2 та GRI. Не переписуйте стандарти: сформуйте таблицю «мета – суттєвість – межа – ключові дані – джерела – контролі».

Завдання 7.8. Integrated business case

Порівняйте два варіанти модернізації обладнання. Розрахуйте CAPEX, економію ресурсів, операційні витрати, вплив на cash flow та строк окупності; додайте нефінансові показники щодо енергії, викидів, безпеки й надійності. Підготуйте рекомендацію з умовами, за яких вибір може змінитися.

Комплексний професійний кейс

Кейс 7.1. Побудова обліково-інформаційної системи сталого розвитку виробничого підприємства

Умова. ТОВ «ЕкоТех-Пром» виробляє будівельні матеріали на двох майданчиках. Річна виручка становить 1,35 млрд грн, чисельність персоналу – близько 520 осіб. Компанія постачає частину продукції українським клієнтам, що входять до європейських ланцюгів постачання, і все частіше отримує анкети щодо викидів, енергії, походження сировини, умов праці та sustainability policies. Окремої системи ESG-обліку немає: інформацію збирають бухгалтерія, еколог, HR, виробництво та служба охорони праці у різних Excel-файлах.

За останній рік випуск продукції зріс на 9%, споживання електроенергії – на 16%, газу – на 12%. Фінансовий директор пояснює зростання витрат підвищенням тарифів, але головний енергетик зазначає, що одна виробнича лінія працює нижче проєктної ефективності. Дані лічильників збираються щомісяця, проте розподіл енергії між продуктами виконується за спрощеним коефіцієнтом, який не переглядався три роки.

Підприємство утворює кілька видів виробничих відходів. Частина повертається у виробництво, частина реалізується як вторинна сировина, частина передається підрядникам. Бухгалтерія має суми доходів і витрат за договорами, але не веде єдиного аналітичного зв’язку між фізичною масою відходу, способом поводження та фінансовим результатом. Екологічна служба формує окремі журнали у натуральних показниках.

На одному майданчику планується модернізація пилогазоочисного обладнання. Варіант А коштує 24 млн грн і забезпечує базову відповідність технологічним вимогам. Варіант Б коштує 34 млн грн, але споживає менше

електроенергії, має вищий ресурс, кращу автоматизацію контролю і потенційно знижує технологічні втрати. Інвестиційний комітет порівнює лише CAPEX і схиляється до варіанта А.

У соціальному блоці плинність персоналу становить 21%, але для ремонтної служби – 34%. Середній строк закриття вакансії електромеханіка – 67 днів. Витрати на зовнішніх підрядників і понаднормову роботу за рік зросли на 4,6 млн грн. HR-служба пропонує програму утримання та навчання на 2,2 млн грн, однак фінансовий директор вважає це додатковими витратами без гарантованої окупності. Одночасно на підприємстві сталося три травми з втратою робочого часу; служба охорони праці пропонує посилити профілактичну програму.

Компанія публічно заявляє про скорочення негативного впливу на довкілля, але не має затверджених базових років і цілей. Маркетинг планує включити до презентації показник «40 млн грн зелених інвестицій». Бухгалтерія встановила, що з цієї суми 27 млн грн є капітальними інвестиціями, 8 млн грн – поточними ремонтами й обслуговуванням, 5 млн грн – витратами на утилізацію та лабораторний контроль. Методика показника не документована.

Власники доручили фінансовому директору сформувати протягом шести місяців систему sustainability management information, яка повинна підтримувати внутрішні рішення і бути базою для майбутніх зовнішніх розкриттів. При цьому не планується створювати паралельну «ESG-бухгалтерію»; дані мають бути інтегровані з чинними ERP, виробничими системами та HR-обліком.

Необхідно:

1. Сформувати карту суттєвих тем підприємства і розділити їх на екологічні, соціальні та управлінські; для кожної показати вплив, фінансовий ризик/можливість, користувача й горизонт рішення.

2. Запропонувати архітектуру даних: джерело → відповідальний → методика → контроль → KPI → звіт. Визначити, які дані мають надходити з бухгалтерії, виробництва, екологічної служби, HR та охорони праці.

3. Розробити систему аналітичного обліку енергії та відходів так, щоб фізичні показники звірялися з фінансовими сумами і могли бути деталізовані за майданчиком, процесом та продуктом.

4. Підготувати integrated business case для варіантів А і Б пилогазоочисного обладнання: CAPEX, OPEX, енергія, технологічні втрати, надійність, екологічний ефект, ризик і показники post-investment review.

5. Проаналізувати проблему плинності ремонтного персоналу: визначити прямі та непрямі фінансові наслідки, нефінансові причини, показники програми утримання та критерії оцінки її ефекту.

6. Сформувати dashboard безпеки праці, який поєднує витрати на профілактику, інциденти, near miss, дні втрати працездатності, виконання коригувальних заходів і можливі фінансові наслідки.

7. Виправити методологію показника «зелені інвестиції»: запропонувати чіткі категорії CAPEX, OPEX і інших екологічних витрат та побудувати reconciliation до бухгалтерського обліку.

8. Порівняти інформаційні потреби ESRS, IFRS Sustainability Standards і GRI для тем енергії/клімату та власної робочої сили. Визначити спільні базові дані, які доцільно контролювати незалежно від майбутньої звітної рамки.

9. Підготувати двосторінкову професійну записку власникам: 5 пріоритетних sustainability-ризиків/можливостей, фінансові та нефінансові показники, запропоновані дії, бюджет, відповідальні та критерії контролю через 6 і 12 місяців.

*** Методичний орієнтир.** Розв'язання кейса доцільно будувати не від переліку ESG-показників, а від бізнес-процесів і рішень. Спочатку визначаються суттєві впливи, ризики та користувачі; далі – фізичні й фінансові драйвери, джерела, методики й контролі; лише після цього формується dashboard або зовнішнє розкриття. Особливу увагу потрібно приділити зв'язності: кожний суттєвий нефінансовий показник має бути або прямо звірений з фінансовими даними, або мати пояснений економічний зв'язок і задокументовані межі використання.

**** Нормативні та професійні орієнтири:**

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV – чинна редакція на дату використання.

– Методичні рекомендації зі складання звіту про управління, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982 – чинна редакція на дату використання.

– Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р.

– НП(С)БО та МСФЗ/МСБО, що регулюють відповідні активи, зобов'язання, витрати, забезпечення та виплати працівникам, – чинні редакції на дату використання.

– Directive (EU) 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) та акти, якими вона змінена, – чинна консолідована редакція на дату використання.

– Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772, яким установлено European Sustainability Reporting Standards (ESRS), – чинна редакція на дату використання.

– IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information та IFRS S2 Climate-related Disclosures – чинні видання на дату використання.

– GRI Standards – чинний комплект Universal, Sector та Topic Standards на дату використання.

– Integrated Reporting Framework – чинна редакція IFRS Foundation на дату використання.

– GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard та пов’язані методичні документи – для організації обліку і розрахунку викидів парникових газів.

Підсумок теми. Сталий розвиток розширює інформаційні межі бухгалтерського обліку, але не скасовує його базових принципів доказовості, системності та контрольованості. Для управління потрібні не лише фінансові показники, а й фізичні та якісні драйвери, що пояснюють майбутні витрати, доходи, ризики, потребу в капіталі й стійкість бізнес-моделі. Тому облікова функція повинна забезпечити зв’язок між первинною нефінансовою подією та її економічною інтерпретацією. Екологічний облік доцільно організовувати як інтегровану інформаційну систему. Споживання ресурсів, відходи, викиди, екологічні витрати, активи та зобов’язання мають бути пов’язані з майданчиками, процесами, продуктами й центрами відповідальності. Ключовим є поєднання фізичних і вартісних вимірників та чітке розмежування бухгалтерського визнання і внутрішньої управлінської класифікації. Соціальна інформація охоплює не лише витрати на персонал і програми, а й показники плинності, компетентностей, продуктивності, безпеки та взаємодії з громадами. Людський капітал є важливим управлінським поняттям, але не повинен механічно переноситися у фінансову звітність як актив. Професійне завдання бухгалтера полягає у зв’язуванні нефінансового сигналу з фінансовим наслідком без спотворення правил визнання. ESRS, IFRS S1/S2, GRI Standards та Integrated Reporting Framework мають різні цілі й логіку суттєвості, але всі підвищують вимоги до governance даних, простежуваності, узгодженості й професійного судження. Підприємству доцільно створювати не окремі масиви під кожний стандарт, а контрольовану базову архітектуру показників, з якої формуються різні звітні представлення. Кінцевий результат обліково-інформаційного забезпечення сталого розвитку – не сам sustainability report, а здатність менеджменту приймати кращі рішення: розуміти, які нефінансові фактори створюють або руйнують вартість, скільки коштує управлінська відповідь, які ризики залишаються і як перевірити фактичний ефект після реалізації рішення.

ПІДСУМКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть, чому бухгалтерський облік доцільно розглядати одночасно як інформаційну систему і як функцію управління підприємством.

2. У чому полягає відмінність між обліковими даними, бухгалтерською інформацією та управлінським висновком?

3. Які стадії проходить інформація від первинного господарського факту до показника, що використовується менеджментом, і де виникають ключові інформаційні ризики?

4. Як відрізняються інформаційні потреби власника, директора, керівника підрозділу, кредитора та бухгалтера-аналітика?

5. Як оцінити релевантність, достовірність, своєчасність, повноту, зіставність і зрозумілість інформації для конкретного рішення?

6. У яких ситуаціях професійне судження бухгалтера є необхідним і яким чином його слід документувати?

7. Як предмет, об’єкти та елементи методу бухгалтерського обліку трансформуються в інформаційні механізми управління?

8. Чому фінансовий та управлінський облік доцільно інтегрувати навколо спільних господарських фактів, але не ототожнювати їх показники?

9. Як визначити достатній рівень аналітичної деталізації обліку і які ризики створюють надмірна агрегація та надмірна деталізація?

10. Як облікова політика та облікові оцінки впливають на управлінську інтерпретацію показників?

11. Які принципи слід застосовувати при формуванні центрів відповідальності, сегментів та інших об’єктів управлінської інформації?

12. Яким чином внутрішні регламенти, розподіл функцій і контрольні процедури забезпечують якість бухгалтерської інформації?

13. Чим цифрова трансформація облікового процесу відрізняється від простої автоматизації окремих операцій?

14. Яку роль відіграють ERP, хмарні технології, електронний документообіг, API та master data у формуванні єдиного інформаційного середовища?

15. Які облікові процедури доцільно автоматизувати або роботизувати, а які повинні залишатися під професійним контролем людини?

16. Як BI, сховище даних, dashboard і KPI можуть підвищити управлінську цінність бухгалтерської інформації та які ризики виникають при неконтрольованих трансформаціях даних?

17. Які допустимі сценарії використання генеративного ШІ бухгалтером і які процедури перевірки необхідні через ризики hallucination, automation bias та витоку конфіденційних даних?

18. Як розмежувати допустиму облікову альтернативу, професійне судження, агресивне представлення показників і маніпулювання інформацією?

19. Чому балансова вартість чистих активів не є автоматично ринковою вартістю підприємства?

20. У чому полягає відмінність між балансовою, справедливою, ринковою, інвестиційною та ліквідаційною вартістю?

21. Які бухгалтерські та операційні дані потрібні для дохідного, порівняльного і витратного підходів до оцінювання бізнесу?

22. Як побудувати дерево факторів вартості й пов’язати фінансові показники з операційними драйверами та центрами відповідальності?

23. Яку інформацію слід аналізувати для оцінювання власного та залученого капіталу, боргового навантаження і фінансових ризиків?

24. Чому рішення щодо дивідендів і фінансування не можна обґрунтовувати лише бухгалтерським прибутком?

25. Чому не існує універсальної класифікації витрат, придатної для всіх управлінських рішень?

26. Як обрати метод обліку витрат і калькулювання відповідно до технології, об’єкта витрат і інформаційної потреби менеджменту?

27. У чому різниця між змінними, постійними, релевантними, безповоротними, альтернативними та контрольованими витратами?

28. Які припущення лежать в основі CVP-аналізу і як інтерпретувати точку беззбитковості, запас фінансової міцності та операційний левередж?

29. Як бюджетування та аналіз відхилень повинні враховувати принцип контрольованості відповідальності?

30. Яку інформацію необхідно підготувати для рішень «виробляти чи купувати», спеціального замовлення, вибору асортименту та припинення сегмента?

31. Чому фінансова звітність є базовим, але не завжди достатнім інформаційним рівнем для менеджменту?

32. Які управлінські сигнали можна отримати з балансу та чому коефіцієнтний аналіз потребує якісної розшифровки?

33. Як звіт про фінансові результати слід трансформувати в аналіз факторів прибутковості?

34. Яким чином звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки доповнюють оцінку результату та ліквідності?

35. Які принципи повинні визначати форму, періодичність, деталізацію та методику управлінської бухгалтерської звітності?

36. Як забезпечити простежуваність трансформацій, консолідаційних коригувань, KPI та управлінських рекомендацій?

37. Як нефінансові екологічні й соціальні сигнали можуть трансформуватися у фінансові наслідки для підприємства?

38. Які об’єкти та аналітичні розрізи доцільно використовувати для екологічного обліку й контролю ресурсоефективності?

39. Як розмежувати екологічні витрати, активи, зобов’язання та управлінські витрати екологічного характеру?

40. Які вимоги слід висувати до екологічних KPI, щоб уникати формальних або маніпулятивних висновків?

41. Як оцінювати соціальні програми, трудові ресурси та людський капітал, не підміняючи управлінське поняття критеріями бухгалтерського визнання активу?

42. Чим відрізняються призначення ESG-інформації, ESRS, IFRS S1/S2, GRI та інтегрованої звітності і як поєднати фінансові та нефінансові дані в одному управлінському рішенні?

ПІДСУМКОВІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Оберіть одну найбільш коректну відповідь. Тести сформовано так, щоб перевіряти не механічне запам'ятовування окремого визначення, а здатність відрізнити близькі поняття та обрати інформаційно доцільний підхід.

1. Яка ознака найкраще відрізняє облікову інформацію від первинних облікових даних?

а) обов'язкова наявність лише грошового вимірника;

б) проходження відбору, перевірки, систематизації та інтерпретації відповідно до інформаційної потреби;

в) обов'язкове включення до фінансової звітності;

г) формування виключно працівниками бухгалтерської служби.

2. Інформація є релевантною для управлінського рішення насамперед тоді, коли вона:

а) підтверджена зовнішнім аудитором незалежно від мети використання;

б) сформована лише на підставі фактичних даних минулих періодів;

в) здатна вплинути на оцінювання альтернатив, очікуваних наслідків або вибір рішення;

г) представлена виключно у грошовому вимірнику.

3. Який підхід найкраще знижує ризик втрати управлінсько важливої аналітики під час облікового процесу?

а) визначити необхідні аналітичні ознаки ще на етапі виникнення та реєстрації господарського факту;

б) збільшити кількість синтетичних рахунків без зміни первинної аналітики;

в) формувати максимальну кількість звітів наприкінці періоду;

г) повністю відмовитися від агрегування інформації.

4. Чому один і той самий господарський факт може бути поданий різним користувачам у різному інформаційному вигляді?

а) тому що для кожного користувача потрібно змінювати первинний документ;

б) тому що фінансовий та управлінський облік не можуть використовувати спільні дані;

в) тому що різні користувачі завжди застосовують різні стандарти бухгалтерського обліку;

г) тому що інформаційні потреби, рівень агрегування, часовий горизонт і характер рішень користувачів відрізняються.

5. Яке твердження найточніше характеризує взаємозв'язок своєчасності та достовірності облікової інформації?

а) своєчасність завжди важливіша за достовірність;

б) надто швидка неперевірена інформація може бути ненадійною, а надто пізня достовірна інформація — втратити управлінську цінність;

в) достовірність означає, що інформація може формуватися без урахування строків;

г) ці характеристики не впливають одна на одну.

6. Професійне судження бухгалтера є найбільш обґрунтованим, коли документування містить:

а) лише обраний варіант рішення;

б) лише посилання на професійний досвід виконавця;

в) мету, факти, альтернативи, припущення, нормативні та методичні підстави, ризики і висновок;

г) лише погодження керівника.

7. Яка структура найбільш відповідає якісному управлінському повідомленню на основі облікової інформації?

а) факт → причина → наслідок → рекомендована дія → відповідальний → контрольний показник;

б) показник → формула → підсумкова цифра;

в) перелік бухгалтерських рахунків → обороти → сальдо;

г) таблиця даних без пояснення причин і наслідків.

8. Який принцип найкраще описує інтеграцію фінансового та управлінського обліку?

а) для кожного контуру необхідно окремо вводити один і той самий господарський факт;

б) показники фінансового та управлінського обліку повинні бути повністю тотожними;

в) управлінський облік має формуватися незалежно від первинних даних;

г) спільний господарський факт використовується як єдина інформаційна основа, а подальші представлення залежать від мети.

9. Надмірна деталізація аналітичного обліку насамперед створює ризик:

а) неможливості складання фінансової звітності;

б) інформаційного шуму, зростання вартості підтримки, дублювання довідників і помилок у класифікації;

в) автоматичного порушення принципу подвійного запису;

г) повної втрати внутрішнього контролю.

10. Яке твердження коректно розмежовує облікову політику та облікову оцінку в управлінському контексті?

а) облікова політика визначає принципи та способи обліку, а облікова оцінка застосовується для визначення грошових величин за умов невизначеності;

б) облікова політика стосується лише податкового обліку, а оцінка — лише фінансової звітності;

в) облікова оцінка ніколи не потребує професійного судження;

г) зміна політики та зміна оцінки завжди мають однакові інформаційні наслідки.

11. За яким критерієм доцільно оцінювати результативність центру відповідальності?

а) лише за показниками, найбільшими за абсолютною сумою;

б) лише за показниками фінансової звітності підприємства в цілому;

в) передусім за показниками, на які керівник центру реально може впливати у відповідному часовому горизонті;

г) лише за показниками, що не залежать від внутрішніх рішень.

12. Основна управлінська мета виділення сегментів і центрів відповідальності полягає в тому, щоб:

а) механічно збільшити кількість аналітичних рахунків;

б) пов’язати результати, ресурси, відповідальність і управлінські рішення з економічно значущими частинами бізнесу;

в) замінити фінансову звітність управлінською;

г) уникнути консолідації інформації.

13. Ключова мета розподілу несумісних повноважень у системі внутрішнього контролю полягає в тому, щоб:

а) скоротити кількість первинних документів;

б) передати всі операції одній відповідальній особі;

в) замінити автоматизовані контролі ручними;

г) не допустити концентрації ініціювання, виконання, обліку та контролю критичної операції в однієї особи.

14. Який внутрішній регламент є найбільш корисним для управління обліковим процесом?

а) той, що визначає процес, джерело даних, відповідального, строк, контрольну процедуру та результат;

б) той, що містить лише назву документа і підпис керівника;

в) той, що дублює нормативний акт без адаптації до бізнес-процесу;

г) той, що описує лише бухгалтерські проводки без інформаційного маршруту.

15. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку відрізняється від автоматизації окремої операції тим, що вона:

а) означає лише перехід із локального сервера у хмару;

б) усуває необхідність професійного судження бухгалтера;

в) перебудовує наскрізний рух, контроль, інтеграцію та використання даних у бізнес-процесах;

г) не потребує методології обліку.

16. Master data у цифровій обліковій системі – це:

а) виключно резервні копії інформаційної бази;

б) контрольовані довідкові дані про ключові об’єкти, коди, класифікатори та їх атрибути;

в) лише журнали дій користувачів;

г) готові управлінські dashboard.

17. Який процес є найбільш придатним для роботизації?

а) повторювана операція з чіткими правилами, стабільними вхідними даними та контрольованими винятками;

б) унікальна операція з високою невизначеністю;

в) остаточне професійне судження щодо суттєвої оцінки;

г) етична оцінка допустимості облікової альтернативи.

18. Яка ознака найбільше підвищує управлінську цінність BI-dashboard?

а) максимальна кількість показників на одному екрані;

б) використання лише графічних елементів без числових значень;

в) відсутність деталізації для уникнення інформаційного шуму;

г) визначена методика KPI, джерело даних, база порівняння, статус показника та можливість drill-down до причин.

19. Як найбільш професійно коректно використовувати результат генеративного ШІ в бухгалтерській роботі?

а) як остаточний висновок без додаткової перевірки;

б) як офіційне тлумачення стандарту незалежно від джерела;

в) як допоміжний результат, що потребує перевірки фактів, методики, джерел, конфіденційності та відповідальності людини;

г) як заміну системи внутрішнього контролю.

20. Який набір заходів найбільше відповідає забезпеченню безперервності цифрового облікового процесу?

а) лише складний пароль головного бухгалтера;

б) резервне копіювання, контроль доступу, визначення RTO/RPO, тестування відновлення та план реагування на інциденти;

в) дублювання всіх операцій на папері;

г) повна заборона інтеграцій між системами.

21. Яке твердження найкраще розмежовує допустиме професійне судження та маніпулювання обліковою інформацією?

а) допустиме судження спирається на дозволені альтернативи, економічну сутність і достовірне представлення, тоді як маніпулювання спрямоване на викривлення сприйняття результату;

б) будь-який вибір між дозволеними обліковими альтернативами є маніпулюванням;

в) маніпулювання є допустимим, якщо воно покращує фінансові коефіцієнти;

г) межа між ними визначається лише бажанням керівництва.

22. Чому балансова вартість чистих активів не є автоматично ринковою вартістю підприємства?

а) тому що ринкова вартість завжди дорівнює статутному капіталу;

б) тому що чисті активи не можуть бути розраховані за даними обліку;

в) тому що ринкова вартість визначається лише сумою дивідендів;

г) тому що вартість діючого бізнесу залежить також від майбутніх грошових потоків, ризику, нематеріальних факторів, ринкових умов та інших драйверів.

23. Який інформаційний блок є найбільш критичним для застосування дохідного підходу до оцінювання бізнесу?

а) лише первісна вартість основних засобів;

б) нормалізовані грошові потоки, оборотний капітал, CAPEX, припущення щодо зростання та ризику, ставка дисконтування;

в) кількість бухгалтерських проведень за період;

г) номінальна величина статутного капіталу.

24. Для порівняльного підходу до оцінювання вартості підприємства найважливішим є:

а) використання балансової вартості всіх активів без коригувань;

б) дисконтування лише дивідендів підприємства;

в) добір дійсно порівнюваних компаній або угод, релевантних мультиплікаторів і коригування відмінностей;

г) визначення ліквідаційної вартості запасів.

25. Вартісно-орієнтоване управління насамперед передбачає:

а) управління факторами створення вартості з урахуванням грошових потоків, ризику, вартості капіталу й операційних драйверів;

б) максимізацію бухгалтерського прибутку будь-якою ціною;

в) відмову від нефінансових показників;

г) орієнтацію лише на величину власного капіталу в балансі.

26. Зростання частки боргового фінансування може:

а) автоматично зменшити фінансовий ризик;

б) підвищити потенційну дохідність власного капіталу, але одночасно збільшити фіксовані платіжні зобов’язання та фінансовий ризик;

в) не впливати на ліквідність і ковенанти;

г) завжди зменшити вартість капіталу до нуля.

27. WACC у системі управління вартістю використовується як:

а) показник оборотності запасів;

б) норматив амортизації;

в) показник валової маржі;

г) орієнтир середньозваженої вартості джерел фінансування для відповідних аналітичних та оцінних завдань.

28. Яку інформацію слід обов’язково врахувати при обґрунтуванні дивідендного рішення?

а) лише чистий прибуток звітного періоду;

б) лише суму нерозподіленого прибутку;

в) прибуток, ліквідність, борговий календар, інвестиційні потреби, ковенанти, майбутні грошові потоки та ризики;

г) лише побажання власників.

29. Релевантними для вибору між управлінськими альтернативами є витрати, які:

а) виникнуть у майбутньому та відрізняються залежно від обраної альтернативи;

б) уже понесені та не можуть бути змінені рішенням;

в) обов’язково включені до фінансової звітності;

г) завжди є постійними.

30. Як слід трактувати безповоротні витрати у короткостроковому релевантному аналізі?

а) як головний критерій вибору альтернативи;

б) як альтернативні витрати дефіцитного ресурсу;

в) як витрати, які завжди підлягають відшкодуванню покупцем;

г) як уже понесені витрати, що не змінюються внаслідок поточного рішення і не повинні визначати вибір.

31. Постійні витрати підприємства становлять 1,2 млн грн, а коефіцієнт маржинального доходу – 30%. Якою є виручка в точці беззбитковості?

а) 3,0 млн грн;

б) 4,0 млн грн;

в) 4,8 млн грн;

г) 6,0 млн грн.

32. За наявності вільної потужності рішення щодо спеціального замовлення доцільно оцінювати насамперед за:

а) повною історичною собівартістю без коригувань;

б) бухгалтерським прибутком минулого року;

в) додатковим доходом, релевантними змінними та додатковими постійними витратами, а також альтернативними наслідками;

г) ринковою вартістю основних засобів.

33. Гнучкий бюджет відрізняється від статичного тим, що він:

а) перераховує бюджетні доходи та витрати відповідно до фактичного або іншого заданого рівня діяльності;

б) формується лише після завершення року;

в) не містить постійних витрат;

г) використовується виключно для CAPEX.

34. Якщо підприємство має один дефіцитний виробничий ресурс, пріоритетність продуктів у короткостроковому рішенні доцільно визначати за:

а) виручкою на одиницю продукції;

б) повною собівартістю одиниці продукції;

в) абсолютною сумою постійних витрат;

г) маржинальним доходом на одиницю дефіцитного ресурсу.

35. Який підхід найбільш коректний при оцінюванні відхилень центру відповідальності?

а) усі відхилення автоматично відносити на керівника центру;

б) відокремлювати контрольовані відхилення від впливу зовнішніх факторів і централізованих рішень;

в) аналізувати лише сприятливі відхилення;

г) порівнювати факт лише з попереднім роком без бюджету.

36. Чому фінансова звітність є важливою, але не завжди достатньою інформаційною основою для внутрішнього менеджменту?

а) тому що вона не містить жодних даних про активи та зобов’язання;

б) тому що вона призначена тільки для податкових органів;

в) тому що вона переважно агрегована та періодична, тоді як управління часто потребує оперативної деталізації за сегментами, продуктами, клієнтами та центрами відповідальності;

г) тому що її показники не пов’язані з бухгалтерським обліком.

37. Прибуток підприємства зріс, але операційний грошовий потік суттєво зменшився. Який аналіз слід виконати першочергово?

а) міст між прибутком і cash flow з аналізом змін дебіторської заборгованості, запасів, кредиторської заборгованості та інших негрошових/часових факторів;

б) лише аналіз статутного капіталу;

в) лише аналіз амортизаційної політики;

г) лише порівняння виручки з попереднім роком.

38. Поточний коефіцієнт ліквідності зріс через значне накопичення повільно оборотних запасів. Який висновок є найбільш коректним?

а) ліквідність безумовно покращилася;

б) підприємство автоматично отримало більше грошових коштів;

в) кредитний ризик зменшився до нуля;

г) формальне зростання коефіцієнта потребує якісного аналізу складу й оборотності оборотних активів.

39. Форма, періодичність і деталізація управлінської бухгалтерської звітності повинні визначатися насамперед:

а) форматом фінансової звітності без змін;

б) конкретною інформаційною потребою користувача, рішенням, строком реагування та можливістю контролю показників;

в) кількістю працівників бухгалтерії;

г) бажанням включити максимальну кількість показників.

40. Консолідаційна елімінація потрібна для того, щоб:

а) збільшити виручку групи;

б) змінити облікову політику кожної дочірньої компанії;

в) усунути подвійне відображення внутрішньогрупових оборотів, залишків і результатів у звітності групи;

г) приховати операції між компаніями.

41. Який підхід найкраще забезпечує простежуваність трансформації показника в управлінській звітності?

а) фіксація маршруту «джерело → коригування → методика → відповідальний/погодження → підсумковий показник»;

б) ручне коригування без журналу змін;

в) зберігання лише фінальної презентації;

г) використання різних формул у кожному періоді без пояснення.

42. Якісний management dashboard повинен насамперед:

а) містити всі доступні показники підприємства;

б) складатися лише з діаграм;

в) замінювати первинні та бухгалтерські регістри;

г) показувати ключові сигнали, базу порівняння, статус даних і забезпечувати перехід до деталізації причин відхилення.

43. Який приклад найкраще демонструє перехід нефінансового сигналу у фінансовий наслідок?

а) зміна назви екологічного показника без зміни методики;

б) зростання енергоємності на одиницю продукції, що підвищує собівартість і може створювати потребу в модернізації;

в) збільшення кількості сторінок sustainability report;

г) зміна кольору ESG-dashboard.

44. Який принцип є базовим для організації екологічного обліку в управлінських цілях?

а) відображати лише суми екологічних платежів;

б) використовувати лише натуральні показники без вартості;

в) поєднувати фізичний потік ресурсу/впливу з вартісним показником, аналітичним об’єктом і відповідальним центром;

г) формувати окрему систему, не пов’язану з бухгалтерськими й виробничими даними.

45. Подвійна суттєвість у контексті сталого розвитку означає одночасне оцінювання:

а) впливу підприємства на людей і довкілля та фінансової значущості sustainability-ризиків і можливостей для підприємства;

б) лише двох звітних періодів;

в) лише двох сценаріїв бюджету;

г) тільки фінансового результату і грошового потоку.

46. Як у межах посібника доцільно трактувати людський капітал?

а) як актив, який завжди визнається в балансі за сумою витрат на персонал;

б) як синонім фонду оплати праці;

в) як показник виключно чисельності персоналу;

г) як важливе управлінське поняття для оцінювання компетентностей і спроможності організації без автоматичного бухгалтерського визнання працівників активом.

47. Підприємство повідомляє про 40 млн грн «зелених інвестицій», але до суми включено CAPEX, ремонти, утилізацію та лабораторний контроль. Яка дія є найбільш коректною?

а) залишити показник без змін, якщо він позитивно сприймається зовнішніми користувачами;

б) задокументувати методику, розмежувати CAPEX, OPEX та інші екологічні витрати і виконати reconciliation до бухгалтерських даних;

в) виключити всі поточні витрати з внутрішнього аналізу;

г) замінити грошовий показник лише натуральним.

48. Який набір характеристик найбільш важливий для governance нефінансового KPI?

а) лише назва показника і графік;

б) лише цільове значення;

в) визначення, межа охоплення, одиниця виміру, джерело, методика, власник даних, контроль, періодичність і простежуваність (data lineage);

г) лише зовнішня презентаційна форма.

49. Який підхід є найбільш стійким, якщо підприємство потенційно може звітувати за різними рамками сталого розвитку?

а) створити контрольовану базову архітектуру фінансових і нефінансових даних, а звітні представлення формувати відповідно до вимог конкретної рамки;

б) вести окремий несумісний масив даних під кожний стандарт;

в) збирати показники лише перед публікацією звіту;

г) використовувати тільки ті показники, що найкраще виглядають у зовнішній комунікації.

50. Що має містити integrated business case для інвестиційного рішення у сфері сталого розвитку?

а) лише нефінансовий ESG-ефект;

б) лише CAPEX і строк окупності;

в) лише бухгалтерську собівартість і прибуток;

г) фінансові потоки, CAPEX/OPEX, нефінансові KPI, ризики, сценарії, припущення, відповідальних і критерії post-investment review.

КЛЮЧІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1 – б; 2 – в; 3 – а; 4 – г; 5 – б; 6 – в; 7 – а; 8 – г; 9 – б; 10 – а.
11 – в; 12 – б; 13 – г; 14 – а; 15 – в; 16 – б; 17 – а; 18 – г; 19 – в; 20 – б.
21 – а; 22 – г; 23 – б; 24 – в; 25 – а; 26 – б; 27 – г; 28 – в; 29 – а; 30 – г.
31 – б; 32 – в; 33 – а; 34 – г; 35 – б; 36 – в; 37 – а; 38 – г; 39 – б; 40 – в.
41 – а; 42 – г; 43 – б; 44 – в; 45 – а; 46 – г; 47 – б; 48 – в; 49 – а; 50 – г.

ГЛОСАРІЙ

Глосарій охоплює базові та прикладні поняття бухгалтерського обліку в системі управління підприємством, обліково-аналітичного інформаційного забезпечення, організації та методології облікового процесу, цифрових технологій і штучного інтелекту, управління вартістю та капіталом, витратами, доходами і фінансовими результатами, фінансової та управлінської звітності, а також сталого розвитку, ESG-інформації та соціальної відповідальності бізнесу. Визначення подано у навчальному контексті цього посібника. Терміни нормативного характеру застосовуються з урахуванням чинної на дату використання редакції законодавства, стандартів і професійних вимог.

А

Автоматизація **–** застосування програмних засобів і алгоритмів для виконання окремих облікових, контрольних або аналітичних процедур із мінімізацією ручних операцій.

Агрегування **–** об’єднання деталізованих даних у показники вищого рівня для конкретного користувача, звіту або управлінського рішення.

Актив **–** ресурс, контрольований підприємством у результаті минулих подій, використання якого, як очікується, сприятиме одержанню економічних вигід або досягненню інших цілей діяльності.

Альтернативні витрати **–** вигода від найкращої відхиленої альтернативи; вони можуть не відображатися бухгалтерським записом, але є релевантними для вибору управлінського рішення.

Аналітична інтерпретація **–** пояснення змісту показника, його динаміки, причин відхилення, наслідків і можливих управлінських дій на основі облікових та інших даних.

Аналітична ознака **–** характеристика об’єкта обліку, за якою здійснюється деталізація інформації: підрозділ, продукт, проєкт, контрагент, центр відповідальності, договір тощо.

Аналітичний облік **–** деталізація синтетичних облікових даних за ознаками, необхідними для контролю, аналізу, планування та прийняття управлінських рішень.

Б

Баланс (звіт про фінансовий стан) **–** форма фінансової звітності, що відображає на певну дату активи, зобов’язання і власний капітал підприємства та використовується для оцінювання структури ресурсів і джерел їх фінансування.

Балансова вартість **–** вартість активу, зобов'язання або іншого об'єкта, визначена відповідно до застосованих правил бухгалтерського обліку на певну дату.

Безповоротні витрати **–** витрати, уже понесені в минулому, які не зміняться внаслідок поточного вибору між альтернативами і тому не повинні визначати майбутнє рішення.

Боргове фінансування **–** залучення ресурсів на умовах повернення, строковості та, як правило, платності, що формує фінансові зобов'язання підприємства.

Бухгалтерська інформація **–** облікові дані, які пройшли перевірку, класифікацію, систематизацію, узагальнення та інтерпретацію відповідно до визначеної інформаційної потреби.

Бухгалтерська служба **–** організаційна функція або структурний підрозділ, що забезпечує ведення бухгалтерського обліку, формування звітності, контроль облікових процедур і підготовку інформації для користувачів.

Бухгалтерська звітність **–** система узагальнених показників, сформованих на основі бухгалтерських даних для представлення фінансового стану, результатів, руху ресурсів та іншої інформації користувачам.

Бухгалтерський облік **–** процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, систематизації, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім і внутрішнім користувачам.

Бюджет **–** кількісно визначений план діяльності, ресурсів, доходів, витрат, грошових потоків або інших показників на встановлений період.

В

Вартість бізнесу **–** економічна оцінка бізнесу як цілісної системи, що враховує його активи, зобов'язання, здатність генерувати майбутні вигоди, ризики та інші фактори.

Вартість боргу **–** ціна використання позикового капіталу, що визначається умовами фінансування, ставками, комісіями, податковим ефектом та ризиками.

Вартість власного капіталу **–** очікувана дохідність, яку власники вимагають як компенсацію за вкладення капіталу та прийнятий ризик.

Вартість капіталу **–** економічна ціна джерел фінансування підприємства, що використовується в оцінюванні інвестиційних рішень, вартості бізнесу та структури капіталу.

Вартість підприємства **–** оцінна характеристика економічної цінності підприємства, зміст якої залежить від мети оцінювання, обраної бази вартості, прогнозів та припущень.

Вартісно-орієнтоване управління **–** підхід, за якого управлінські рішення оцінюються через їх здатність створювати довгострокову економічну вартість з урахуванням капіталу, грошових потоків і ризику.

Великі дані **–** великі за обсягом, швидкістю надходження та різноманітністю масиви даних, для оброблення яких потрібні спеціалізовані технології та методи аналізу.

Викиди парникових газів **–** викиди газів, що впливають на клімат; у системах sustainability-обліку вимірюються за визначеними межами, джерелами та методиками розрахунку.

Витрати **–** зменшення економічних вигід або інша категорія ресурсного споживання, що у фінансовому та управлінському обліку класифікується відповідно до мети формування інформації.

Витратний підхід до оцінювання **–** підхід до оцінювання вартості, за якого орієнтир формується на основі вартості активів і зобов'язань, витрат на відтворення або заміщення з необхідними коригуваннями.

Внутрішній контроль **–** система політик, процедур, ролей і контрольних дій, спрямована на зниження ризиків, збереження ресурсів та забезпечення надійності процесів і інформації.

Внутрішній регламент **–** внутрішній документ, що встановлює правила виконання процесів, повноваження, строки, контрольні дії, маршрути документів або порядок формування показників.

Внутрішньогрупова операція **–** операція між підприємствами однієї групи, яка при консолідації підлягає аналізу та, за необхідності, елімінації для уникнення подвійного відображення.

Водоємність **–** показник обсягу спожитої води у співвідношенні з обсягом діяльності, продукції або іншою базою, що використовується для оцінювання ресурсоефективності.

Власний капітал **–** залишкова частка в активах підприємства після вирахування його зобов'язань; для управління характеризує участь власників у фінансуванні бізнесу.

Г

Генеративний штучний інтелект **–** клас моделей штучного інтелекту, здатних створювати новий текст, зображення, код або інший контент на основі вхідних запитів; у бухгалтерській роботі потребує перевірки фактів, методики та конфіденційності.

Гнучкий бюджет **–** бюджет, перерахований відповідно до фактичного рівня діяльності для коректного зіставлення планових і фактичних показників та аналізу відхилень.

Графік документообігу **–** внутрішній регламент руху документів, який визначає етапи створення, перевірки, передавання, оброблення, зберігання та відповідальних осіб.

Грошовий потік **–** надходження та вибуття грошових коштів, що аналізуються за операційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю або в іншому управлінському розрізі.

Д

Дивідендна політика **–** сукупність принципів і рішень щодо розподілу прибутку між виплатами власникам та реінвестуванням з урахуванням ліквідності, боргу, інвестиційних потреб і стратегії.

Дисконтування **–** процес приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості за допомогою ставки, що відображає часову вартість грошей і ризик.

Довідкові дані **–** відносно стабільні дані про об’єкти, класифікатори, коди та правила, які використовуються у багатьох операціях і мають централізовано контролюватися.

Додатковий капітал **–** складова власного капіталу, що відображає визначені обліковими правилами внески, результати переоцінок або інші джерела, які не належать безпосередньо до статутного чи резервного капіталу.

Дохід **–** збільшення економічних вигід, що приводить до зростання власного капіталу, крім зростання за рахунок внесків власників; в управлінні аналізується також за продуктами, клієнтами, сегментами й каналами.

Достовірність інформації **–** ступінь відповідності інформації фактам, методиці та підтвердним джерелам, за якого користувач може покладатися на неї у межах установленої мети.

Драйвер витрат **–** фактор, що причинно пояснює виникнення або зміну певної категорії витрат і може використовуватися як база їх розподілу, аналізу чи управління.

Е

Екологічний актив **–** актив, використання якого пов’язане з природоохоронними, ресурсозберігальними або іншими екологічними цілями; бухгалтерське визнання визначається загальними критеріями відповідного стандарту.

Екологічний облік **–** система ідентифікації, вимірювання, накопичення та представлення фінансових і нефінансових даних про взаємодію підприємства з довкіллям, ресурси, витрати, ризики й результати екологічних заходів.

Екологічне зобов’язання **–** наявний або потенційний обов’язок підприємства, пов’язаний з екологічними наслідками діяльності, відновленням, утилізацією, очищенням або іншими вимогами.

Екологічні витрати **–** витрати, пов’язані з попередженням, контролем, зменшенням або усуненням негативного впливу на довкілля, використанням ресурсів, моніторингом, утилізацією та іншими екологічними заходами.

Електронний документ **–** документ, інформація в якому зафіксована у формі електронних даних і який містить реквізити, необхідні для його ідентифікації та використання.

Електронний документообіг **–** організований рух електронних документів від створення або отримання до перевірки, погодження, оброблення, передавання, зберігання та архівування.

Елімінація **–** консолідаційне коригування, спрямоване на усунення внутрішньогрупових оборотів, залишків, доходів, витрат або нереалізованих результатів із показників групи.

Енергоємність **–** показник кількості енергії, спожитої на одиницю продукції, доходу, площі або іншої бази; використовується для оцінювання ефективності й sustainability-ризиків.

Етика професійного бухгалтера **–** сукупність принципів професійної поведінки, що передбачають чесність, об'єктивність, компетентність, конфіденційність і відповідальність під час формування та використання інформації.

Ж

Журналювання **–** автоматизоване або ручне фіксування подій у системі: входів, змін даних, погоджень, запусків процедур та інших дій, що створюють аудиторський слід.

З

Забезпечення **–** зобов'язання з невизначеною сумою або часом погашення, що визнається та оцінюється за правилами відповідного стандарту на підставі наявного обов'язку й очікуваного вибуття ресурсів.

Залучений капітал **–** джерела фінансування, що створюють зобов'язання підприємства перед кредиторами або іншими постачальниками капіталу.

Запас фінансової міцності **–** величина, на яку фактичний або плановий обсяг діяльності перевищує точку беззбитковості; характеризує стійкість результату до зниження продажів.

Звіт про власний капітал **–** форма фінансової звітності, що пояснює зміни складових власного капіталу за звітний період і допомагає оцінювати рішення власників та результати діяльності.

Звіт про фінансові результати **–** форма фінансової звітності, що відображає доходи, витрати та фінансовий результат за період і є базою для аналізу прибутковості.

Звіт про рух грошових коштів **–** форма фінансової звітності, що відображає надходження й вибуття коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Звітна дата **–** дата, станом на яку формуються показники фінансової або іншої звітності.

Зіставність **–** якісна характеристика інформації, що дозволяє порівнювати показники між періодами, об'єктами або підприємствами за умови узгодженості методик.

Змішані витрати **–** витрати, що містять одночасно постійну і змінну компоненти та потребують розподілу для аналізу поведінки витрат.

Змінні витрати **–** витрати, загальна величина яких змінюється залежно від рівня діяльності в межах релевантного діапазону.

Зобов'язання **–** теперішня заборгованість підприємства, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, спричинить вибуття ресурсів.

Зрозумілість **–** якісна характеристика інформації, що передбачає її чітке, логічне та доступне представлення для користувача з належним рівнем знань.

І

Інвестиційна вартість **–** вартість об'єкта для конкретного інвестора з урахуванням його індивідуальних цілей, очікувань, синергій, вартості фінансування та ризику.

Інвестиційна діяльність **–** придбання та вибуття довгострокових активів та інші операції, пов'язані з інвестуванням ресурсів, які не належать до еквівалентів грошових коштів.

Інтегрована звітність **–** підхід до корпоративного звітування, що поєднує фінансову й нефінансову інформацію та пояснює, як стратегія, ресурси, ризики й взаємозв'язки впливають на створення вартості.

Інформаційна потреба **–** конкретний набір відомостей, потрібний визначеному користувачу для підготовки, обґрунтування або контролю управлінського рішення.

Інформаційна система **–** організована сукупність людей, даних, методології, технологій, процедур і контролів, що забезпечує формування, зберігання, оброблення та передачу інформації.

Інформаційний потік **–** спрямований рух даних та інформації між джерелами, системами, підрозділами і користувачами у процесі формування управлінського результату.

Інформаційний ризик **–** ризик того, що рішення буде підтримане несвоєчасними, неповними, викривленими, незіставними або неправильно інтерпретованими даними.

К

Калькулювання **–** процес формування собівартості визначеного об'єкта витрат за встановленою методикою.

Кібербезпека **–** сукупність організаційних і технічних заходів захисту інформаційних систем, даних і цифрових процесів від несанкціонованого доступу, втрати, викривлення або зупинки.

Кваліфікований електронний підпис **–** вид електронного підпису, що створюється із застосуванням кваліфікованих засобів і сертифіката та використовується для ідентифікації підписувача і забезпечення цілісності документа.

Консолідація **–** процес підготовки інформації про групу підприємств як про єдину економічну одиницю з виконанням необхідних елімінацій і коригувань.

Конфіденційність **–** властивість інформації та принцип роботи з даними, за якого доступ до них мають лише уповноважені особи відповідно до визначених прав і цілей.

Контрольна процедура **–** конкретна дія або перевірка, спрямована на попередження, виявлення чи виправлення помилок, порушень і ризиків у процесі.

Контрольне середовище **–** сукупність організаційної культури, структури, розподілу повноважень, політик і ставлення керівництва, що визначають загальну якість внутрішнього контролю.

Контрольовані витрати **–** витрати, на які керівник відповідного центру відповідальності може реально впливати у визначеному часовому горизонті.

Користувач звітності **–** особа або група осіб, які використовують звітні показники для прийняття, оцінювання або контролю економічних рішень.

Креативний облік **–** використання допустимих облікових альтернатив і професійного судження у межах правил; потребує чіткого розмежування з агресивним представленням та маніпулюванням інформацією.

Л

Ланцюг створення вартості **–** послідовність взаємопов’язаних видів діяльності, ресурсів і відносин, через які підприємство створює продукт, результат і довгострокову економічну цінність.

Ліквідаційна вартість **–** оцінна сума, яку очікують отримати від реалізації активів або бізнесу за умов припинення діяльності з урахуванням витрат і строків ліквідації.

Ліквідність **–** здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові грошові зобов’язання з урахуванням строків і якості перетворення активів у кошти.

Людський капітал **–** управлінське поняття, що характеризує знання, компетентності, досвід, мотивацію та спроможність працівників створювати результат; не означає автоматичного бухгалтерського визнання працівників активом.

М

Маржинальний дохід **–** різниця між доходом від реалізації та змінними витратами, що характеризує внесок у покриття постійних витрат і формування прибутку.

Метод бухгалтерського обліку **–** сукупність способів і прийомів виявлення, вимірювання, реєстрації, систематизації, узагальнення та контролю інформації про господарські явища.

Місце виникнення витрат **–** організаційна або технологічна ділянка, де споживаються ресурси та виникають витрати і щодо якої може формуватися аналітична інформація.

Можливість **–** потенційна подія або умова, здатна спричинити позитивний економічний, операційний, екологічний чи соціальний ефект для підприємства.

Мовна модель **–** модель штучного інтелекту, навчена на великих масивах тексту для прогнозування та генерування мовних послідовностей; потребує контролю достовірності сформованого контенту.

Н

Нейтральність **–** відсутність упередженого добору або представлення інформації з метою досягти заздалегідь бажаної реакції користувача.

Непрямі витрати **–** витрати, які неможливо або економічно недоцільно безпосередньо віднести до конкретного об’єкта витрат і які потребують обґрунтованого розподілу.

Нерозподілений прибуток **–** накопичений фінансовий результат, що залишився у розпорядженні підприємства після розподілу та є складовою власного капіталу.

Нефінансова інформація **–** дані про екологічні, соціальні, операційні, кадрові, управлінські та інші характеристики, що не обмежуються грошовим вимірником, але можуть впливати на рішення й майбутні фінансові результати.

Нормалізація показників **–** аналітичне відокремлення разових, нетипових або неопераційних ефектів для отримання зіставного управлінського представлення без зміни офіційної звітності.

Нормативні витрати **–** заздалегідь установлені витрати на одиницю продукції, операції або ресурсу, що використовуються для планування, калькулювання та аналізу відхилень.

Носій витрат **–** продукт, робота, послуга, замовлення або інший результат, на який відносяться витрати для визначення собівартості.

О

Об’єкт бухгалтерського обліку **–** актив, зобов’язання, капітал, дохід, витрата, господарська операція чи інший елемент діяльності, щодо якого формується бухгалтерська інформація.

Об’єкт витрат **–** продукт, послуга, замовлення, процес, підрозділ, проєкт або інший об’єкт, щодо якого накопичуються і аналізуються витрати.

Облікова інформація **–** дані про господарські явища, перетворені шляхом перевірки, класифікації, агрегування та інтерпретації відповідно до інформаційної потреби.

Облікова оцінка **–** грошова величина, що визначається із застосуванням професійного судження через невизначеність точного вимірювання.

Облікова політика **–** сукупність принципів, методів і процедур, які підприємство застосовує для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності у межах чинних вимог.

Операційна діяльність **–** основна діяльність підприємства та інші види діяльності, що не належать до інвестиційної чи фінансової; у менеджменті аналізується як джерело основного результату і cash flow.

Операційний левередж **–** чутливість операційного результату до зміни обсягу діяльності, що залежить від співвідношення постійних і змінних витрат.

Операційний результат **–** результат основної діяльності підприємства до врахування визначених фінансових, податкових або інших компонентів залежно від застосованої методики.

Оцінювання бізнесу **–** процес визначення економічної вартості бізнесу або його частини на основі обраної мети, бази вартості, підходу, вихідних даних і припущень.

Охорона праці **–** система правових, організаційних, технічних, санітарних та інших заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності працівників.

П

Первинне спостереження **–** початкова стадія облікового процесу, на якій господарський факт виявляється, вимірюється та фіксується у формі, придатній для подальшої обробки.

Перевірюваність **–** якісна характеристика інформації, за якої компетентні незалежні особи можуть підтвердити правильність джерел, методики та результату або дійти подібних висновків.

Плинність персоналу **–** показник руху працівників, що характеризує інтенсивність звільнень і заміщення персоналу та може сигналізувати про кадрові й операційні ризики.

Повнота **–** наявність усіх суттєвих даних, необхідних користувачу для належного розуміння економічного змісту показника або рішення.

Позамовний метод калькулювання **–** метод обліку витрат, за якого витрати накопичуються за окремими замовленнями, партіями, проєктами або іншими індивідуалізованими об'єктами.

Попроцесний метод калькулювання **–** метод обліку витрат, за якого витрати накопичуються за процесами, стадіями або переділами масового чи безперервного виробництва.

Порівняльний підхід до оцінювання **–** визначення орієнтира вартості на основі зіставлення з ринковими операціями або компаніями-аналогами за узгодженими показниками.

Постійні витрати **–** витрати, загальна величина яких у межах релевантного діапазону не залежить безпосередньо від зміни обсягу діяльності.

Правдиве подання **–** якісна характеристика інформації, за якої економічна сутність явища відображена повно, нейтрально та без суттєвих помилок у межах застосованої методики.

Прибутковість **–** здатність діяльності, продукту, сегмента, активу або капіталу генерувати прибуток у співвідношенні з відповідною базою.

Примітки до фінансової звітності – сукупність пояснювальної інформації, деталізацій та розкриттів, необхідних для належного розуміння показників основних форм звітності.

Принцип найменших привілеїв – підхід до управління доступом, за якого користувач або система отримує лише ті права, які необхідні для виконання конкретних функцій.

Продуктивність праці – співвідношення результату діяльності до витрат праці або кількості працівників; використовується для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів.

Професійне судження – обґрунтований вибір фахівця в умовах альтернативності, невизначеності або необхідності інтерпретації, що має спиратися на факти, критерії, припущення і бути належно документованим.

Прямі витрати – витрати, які можна безпосередньо та економічно доцільно віднести до конкретного об’єкта витрат.

Р

Резервне копіювання – створення захищених копій даних і конфігурацій для їх відновлення після втрати, пошкодження, помилки або кіберінциденту.

Резервний капітал – складова власного капіталу, що формується відповідно до законодавства, установчих документів або рішень власників для покриття визначених ризиків чи втрат.

Релевантні витрати – майбутні витрати, величина яких відрізняється між управлінськими альтернативами і тому впливає на вибір рішення.

Релевантний аналіз – аналіз, зосереджений на майбутніх доходах, витратах, вигодах і ризиках, що змінюються залежно від альтернативи.

Релевантність інформації – здатність інформації впливати на оцінювання альтернатив, прогнозування наслідків або підтвердження попередніх очікувань користувача.

Рентабельність – відносний показник прибутковості, що характеризує співвідношення фінансового результату з доходом, активами, капіталом, витратами або іншою базою.

Ринкова вартість – оцінна категорія, що відображає очікувану суму обміну за відповідних ринкових умов між поінформованими незалежними сторонами.

Ризик – можливість відхилення фактичного результату від очікуваного внаслідок невизначеності, що може впливати на доходи, витрати, грошові потоки, капітал або інші цілі.

Роботизована автоматизація процесів – застосування програмних роботів для виконання повторюваних процедур за формалізованими правилами без зміни економічної сутності операції.

С

Сегмент **–** відокремлений напрям, частина бізнесу або інший об’єкт, за яким формується інформація про результати, ресурси чи ризики для управління або звітності.

Середньозважена вартість капіталу **–** середня вартість основних джерел фінансування підприємства, зважена за їх часткою у структурі капіталу; використовується у відповідних аналітичних та оцінних задачах.

Синтетичний облік **–** узагальнений облік однорідних груп активів, зобов’язань, капіталу, доходів і витрат на синтетичних рахунках.

Систематизація **–** упорядкування облікових даних за економічним змістом, рахунками, аналітичними ознаками та іншими класифікаціями.

Собівартість **–** вартісна характеристика ресурсів, віднесених до певного об’єкта витрат відповідно до визначеної методики та мети розрахунку.

Соціальна відповідальність бізнесу **–** підхід до управління, за якого підприємство враховує вплив діяльності на працівників, громади та інших заінтересованих сторін і інтегрує відповідні цілі у рішення та контроль.

Соціальна програма **–** сукупність заходів, бюджету, відповідальних і показників, спрямованих на досягнення визначеного соціального результату для працівників або інших груп.

Справедлива вартість **–** база оцінки для передбачених стандартами випадків, що ґрунтується на ринковому вимірюванні ціни між учасниками ринку на дату оцінки.

Сталий розвиток **–** управлінська орієнтація на довгострокову здатність підприємства створювати результат з урахуванням економічних, екологічних, соціальних та управлінських факторів.

Статутний капітал **–** зафіксована в установчих документах величина внесків власників, яка відображає визначену частину їх участі у фінансуванні підприємства.

Структура капіталу **–** співвідношення власних і залучених джерел фінансування, що впливає на вартість капіталу, фінансовий ризик, ліквідність і контроль.

Субрахунок **–** проміжний рівень деталізації синтетичного рахунку, який використовується для групування облікових даних за певною ознакою.

Суттєвість **–** властивість інформації, за якої її пропуск, викривлення або приховування може вплинути на рішення користувача у відповідному контексті.

Т

Точка беззбитковості **–** рівень діяльності, за якого маржинальний дохід дорівнює постійним витратам, а операційний результат дорівнює нулю.

Трансформація звітності **–** процес приведення показників, сформованих за однією інформаційною моделлю або правилами, до іншої моделі шляхом документованих коригувань.

Трансформаційне коригування **–** документована зміна класифікації, оцінки або представлення даних для переходу між інформаційними моделями чи вимогами звітності.

Трудові ресурси **–** сукупність працівників та їх трудового потенціалу, що використовується підприємством і аналізується за чисельністю, компетентностями, витратами, продуктивністю, плинністю та іншими показниками.

У

Узагальнення **–** перетворення деталізованих облікових даних у підсумкові показники, придатні для звітності, аналізу та прийняття рішень.

Управлінська бухгалтерська звітність **–** внутрішня система звітів, сформована відповідно до конкретних рішень, рівнів відповідальності, періодичності та потреб менеджменту.

Управлінська звітність **–** внутрішні звіти, формат, деталізація та методика яких визначаються інформаційною потребою конкретного користувача і можуть включати фінансові та нефінансові показники.

Управлінське рішення **–** вибір дії або альтернативи на основі цілей, доступної інформації, оцінки наслідків, ризиків і ресурсних обмежень.

Управлінський облік **–** система формування внутрішньої фінансової та нефінансової інформації для планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Ф

Фактор вартості **–** показник або причинний драйвер, зміна якого впливає на здатність бізнесу створювати майбутні економічні вигоди і, відповідно, на орієнтир його вартості.

Фінансова діяльність **–** діяльність, що приводить до змін розміру та складу власного і позикового капіталу підприємства.

Фінансова звітність **–** звітність загального призначення, що містить структуровану інформацію про фінансовий стан, фінансові результати та грошові потоки підприємства.

Фінансова стійкість **–** здатність підприємства підтримувати збалансовану структуру фінансування, виконувати зобов’язання та зберігати спроможність функціонувати за несприятливих умов.

Фінансовий левередж **–** вплив використання боргового фінансування на ризик і дохідність власного капіталу.

Фінансовий облік **–** регламентована система формування інформації про активи, зобов’язання, капітал, доходи, витрати та результати для складання фінансової звітності.

Фінансовий результат **–** прибуток або збиток, сформований як результат співвідношення доходів і витрат за певний період відповідно до застосованої методики.

Функціональний розподіл **–** розмежування обов'язків, повноважень і відповідальності між учасниками облікового процесу для підвищення ефективності та внутрішнього контролю.

Х

Хмарні обчислення **–** модель використання обчислювальних ресурсів, програм і сховищ через мережу з можливістю масштабування, віддаленого доступу та централізованого адміністрування.

Ц

Центр витрат **–** центр відповідальності, керівник якого відповідає переважно за рівень і структуру контрольованих витрат.

Центр доходу **–** центр відповідальності, керівник якого відповідає переважно за формування доходу або обсягу продажів у межах визначених повноважень.

Центр інвестицій **–** центр відповідальності, керівник якого відповідає не лише за прибуток, а й за використання інвестованого капіталу та ефективність активів.

Центр прибутку **–** центр відповідальності, керівник якого відповідає за доходи, витрати і фінансовий результат контрольованого напряму.

Центр відповідальності **–** організаційно визначена зона, керівник якої відповідає за контрольовані ресурси, доходи, витрати, прибуток або інвестиції.

Цільова собівартість **–** допустимий рівень собівартості, сформований від ринково прийнятної ціни та цільового прибутку для управління продуктом ще до або під час його проєктування.

Циркулярна економіка **–** модель використання ресурсів, що орієнтується на подовження життєвого циклу продукції, повторне використання, перероблення, відновлення матеріалів і мінімізацію відходів.

Ціна **–** грошове вираження вартості товару, роботи або послуги у конкретній операції; в управлінні є важливим фактором доходу, маржі та позиціонування.

Ш

Штучний інтелект **–** сукупність технологій, здатних виконувати завдання, що зазвичай потребують людського аналізу, розпізнавання, прогнозування або генерації контенту; у бухгалтерській сфері має використовуватися під контролем людини.

Я

Якісні характеристики інформації **–** сукупність властивостей, що визначають придатність інформації для користувача: релевантність, правдиве

подання або достовірність, своєчасність, зіставність, зрозумілість, перевірюваність та інші характеристики залежно від мети.

Якість даних **–** ступінь придатності даних для використання, що визначається їх точністю, повнотою, актуальністю, узгодженістю, унікальністю та простежуваністю.

АНГЛОМОВНІ ТА МІЖНАРОДНІ ТЕРМІНИ

Activity-based costing (ABC) **–** підхід до калькулювання, за якого непрямі витрати спочатку відносять до видів діяльності, а потім — до об’єктів витрат відповідно до споживання драйверів.

API **–** програмний інтерфейс, через який інформаційні системи контрольовано обмінюються даними та командами.

Automation bias **–** схильність людини надмірно довіряти автоматизованій рекомендації або результату системи навіть за наявності ознак помилки.

Business Intelligence (BI) **–** сукупність технологій і методів підготовки, аналізу та візуалізації даних для підтримки управлінських рішень.

CRM **–** інформаційна система управління взаємодією з клієнтами, що накопичує дані про контакти, продажі, замовлення, комунікації та інші елементи клієнтського процесу.

Dashboard **–** візуальна панель ключових показників, сигналів і відхилень, що дає змогу швидко оцінити стан об’єкта управління та перейти до деталізації.

Data lineage **–** простежуваність походження показника від первинного джерела через усі перетворення, ручні коригування та системи до фінального звіту або аналітики.

Data warehouse **–** централізоване сховище даних, призначене для інтеграції інформації з різних систем, історичного зберігання та аналітичної обробки.

Earnings management **–** цілеспрямоване використання суджень, оцінок або реальних операцій для впливу на звітний результат; потребує розмежування допустимих рішень і маніпулятивної поведінки.

ERP **–** інтегрована система планування й обліку ресурсів та бізнес-процесів підприємства на основі спільної інформаційної моделі.

ESG **–** екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності, інформація про які використовується для оцінювання впливів, ризиків, можливостей та якості корпоративного управління.

ESG-показник **–** кількісний або якісний показник, що характеризує екологічний, соціальний чи управлінський аспект діяльності та має визначені методику, межу охоплення, джерело і відповідального.

ESRS **–** European Sustainability Reporting Standards — європейські стандарти звітності зі сталого розвитку, що визначають структуру та вимоги до відповідних корпоративних розкриттів у межах застосовного регулювання.

ETL/ELT **–** процеси вилучення, перетворення та завантаження даних або вилучення, завантаження та подальшого перетворення для формування аналітичних масивів.

GHG Protocol **–** міжнародно визнана система принципів і методик для обліку та звітування про викиди парникових газів організацій і ланцюгів створення вартості.

GRI Standards **–** стандарти Global Reporting Initiative, орієнтовані на розкриття суттєвих впливів організації на економіку, довкілля та людей.

Greenwashing **–** представлення екологічних або sustainability-характеристик у спосіб, що створює більш позитивне враження, ніж це підтверджують фактичні дані, межі показника або методика.

Hallucination **–** правдоподібний за формою, але непідтверджений або вигаданий результат, сформований генеративною моделлю штучного інтелекту.

IFRS S1 **–** стандарт ISSB із загальних вимог до розкриття фінансової інформації про sustainability-related risks and opportunities, суттєві для користувачів звітності загального призначення.

IFRS S2 **–** стандарт ISSB щодо розкриття суттєвої інформації про кліматичні ризики та можливості, що можуть впливати на перспективи підприємства.

KPI **–** ключовий показник результативності, що кількісно або якісно характеризує досягнення цілі й має визначені методику, джерело, відповідального, базу порівняння та поріг реагування.

Master data **–** відносно стабільні контрольовані довідкові дані про ключові об’єкти: контрагентів, номенклатуру, рахунки, підрозділи, проєкти, договори, одиниці виміру тощо.

OCR/IDP **–** технології оптичного розпізнавання та інтелектуального оброблення документів, що використовуються для автоматичного вилучення, класифікації та передавання даних із документів.

Prompt injection **–** спроба змусити модель штучного інтелекту виконати небажані інструкції через спеціально сформований вхідний текст або дані.

RPA **–** роботизована автоматизація повторюваних процедур за формалізованими правилами без зміни економічної сутності операції.

RPO **–** Recovery Point Objective — максимально допустимий обсяг даних у часі, який підприємство може втратити після збою без критичних наслідків.

RTO **–** Recovery Time Objective — максимально допустимий час відновлення інформаційної системи або бізнес-процесу після збою.

Scope 1 **–** прямі викиди парникових газів від джерел, що перебувають під контролем або у власності підприємства, відповідно до обраної методики обліку.

Scope 2 **–** непрямі викиди парникових газів, пов’язані з придбаною та спожитою електроенергією, теплом, парою або охолодженням, відповідно до застосовної методики.

Scope 3 **–** інші непрямі викиди парникових газів у ланцюгу створення вартості, які не належать до Scope 1 і Scope 2.

Sustainability reporting **–** система звітування про суттєві екологічні, соціальні та управлінські впливи, ризики, можливості, політики, цілі та показники підприємства.

WACC **–** weighted average cost of capital — середньозважена вартість основних джерел капіталу з урахуванням їх структури; використовується у відповідних інвестиційних та оцінних розрахунках.

Workflow **–** формалізований цифровий маршрут виконання, погодження та контролю послідовності операцій, завдань або документів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. Управлінський облік : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 296 с.

2. Крисоватий А. І., Панасюк В. М., Мельничук І. В. Бухгалтерський облік та оподаткування : підручник / за заг. ред. А. І. Крисоватого, В. М. Панасюк. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 637 с.

3. Куцик П. О., Бачинський В. І., Воронко Р. М., Полянська О. А., Головацька С. І., Корягін М. В., Кузьмінська К. І., Чік М. Ю. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : підручник. 3-тє вид. / за ред. П. О. Куцика. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 308 с.

4. Agyenim-Boateng C., Iddrisu S. Sustainability accounting research at the crossroads: an integrative review of tensions, dark side consequences and pathways toward SDGs alignment. Journal of Accounting Literature. 2026. DOI: 10.1108/JAL-11-2025-0610.

5. Arkhipova D., Montemari M., Mio C., Marasca S. Digital technologies and the evolution of the management accounting profession: a grounded theory literature review. Meditari Accountancy Research. 2024. Vol. 32, No. 7. P. 56–85. DOI: 10.1108/MEDAR-07-2023-2097.

6. Han H., Shiwakoti R. K., Jarvis R., Mordi C., Botchie D. Accounting and auditing with blockchain technology and artificial intelligence: a literature review. International Journal of Accounting Information Systems. 2023. Vol. 48. Article 100598. DOI: 10.1016/j.accinf.2022.100598.

7. Jankalová M., Jankal R. Review of Sustainability Accounting Terms. Administrative Sciences. 2024. Vol. 14, No. 7. Article 137. DOI: 10.3390/admsci14070137.

8. Perdana A., Wang T. (eds.). Digital Transformation in Accounting and Auditing: Navigating Technological Advances for the Future. Cham : Palgrave Macmillan, 2024. 403 p. DOI: 10.1007/978-3-031-46209-2.

9. Sundarasen S., Rajagopalan U., Alsmady A. A. Environmental Accounting and Sustainability: A Meta-Synthesis. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 21. Article 9341. DOI: 10.3390/su16219341.

10. Tsang A., Frost T., Cao H. Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: a literature review. The British Accounting Review. 2023. Vol. 55, No. 1. Article 101149. DOI: 10.1016/j.bar.2022.101149.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Міністерство фінансів України. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення: 19.09.2026).

2. EFRAG. ESRS Knowledge Hub: інтерактивні тексти Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку та супровідні матеріали. URL: https://knowledgehub.efrag.org/ (дата звернення: 19.09.2026).

3. GHG Protocol. Standards & Guidance. URL: https://ghgprotocol.org/standards-guidance (дата звернення: 19.09.2026).

4. Global Reporting Initiative. GRI Standards Resource Center. URL: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/ (дата звернення: 19.09.2026).

5. International Ethics Standards Board for Accountants. Standards & Pronouncements. URL: https://www.ethicsboard.org/standards-pronouncements (дата звернення: 19.09.2026).

6. IFRS Foundation. IFRS Accounting Standards Navigator. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ (дата звернення: 19.09.2026).

7. IFRS Foundation. IFRS Sustainability Standards Navigator. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ (дата звернення: 19.09.2026).

8. International Valuation Standards Council. International Valuation Standards. URL: https://ivsc.org/ (дата звернення: 19.09.2026).

9. National Institute of Standards and Technology. AI Risk Management Framework. URL: https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework (дата звернення: 19.09.2026).

ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ

1. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

2. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов’язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0893-99 (дата звернення: 19.09.2026).

4. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства : наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 635 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13 (дата звернення: 19.09.2026).

5. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління : наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18 (дата звернення: 19.09.2026).

6. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» : постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1440-2003-%D0%BF (дата звернення: 19.09.2026).

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13 (дата звернення: 19.09.2026).

8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» : наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 628 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1223-13 (дата звернення: 19.09.2026).

9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99 (дата звернення: 19.09.2026).

10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00 (дата звернення: 19.09.2026).

11. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов’язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0892-99 (дата звернення: 19.09.2026).

12. Положення про інвентаризацію активів та зобов’язань : наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1365-14 (дата звернення: 19.09.2026).

13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 19.09.2026).

14. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15 (дата звернення: 19.09.2026).

15. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19 (дата звернення: 19.09.2026).

16. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17 (дата звернення: 19.09.2026).

17. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 № 419 // База даних «Законодавство

України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/419-2000-%D0%BF (дата звернення: 19.09.2026).

18. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 12.07.2001 № 2658-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2658-14 (дата звернення: 19.09.2026).

19. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-%D1%80 (дата звернення: 19.09.2026).

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ПРОФЕСІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. Official Journal of the European Union. 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj (accessed: 19.09.2026).

2. Global Reporting Initiative. GRI 1: Foundation 2021; GRI 2: General Disclosures 2021; GRI 3: Material Topics 2021. Amsterdam : Global Reporting Initiative, 2021. URL: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/ (accessed: 19.09.2026).

3. Greenhouse Gas Protocol. The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard. Revised Edition. Washington, DC : World Resources Institute; World Business Council for Sustainable Development, 2004. URL: https://ghgprotocol.org/corporate-standard (accessed: 19.09.2026).

4. IFRS Foundation. Conceptual Framework for Financial Reporting. London : IFRS Foundation, 2018. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/ (accessed: 19.09.2026).

5. IFRS Foundation. IAS 7 Statement of Cash Flows. London : IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/ (accessed: 19.09.2026).

6. IFRS Foundation. IAS 36 Impairment of Assets. London : IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/ (accessed: 19.09.2026).

7. IFRS Foundation. IFRS 8 Operating Segments. London : IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-8-operating-segments/ (accessed: 19.09.2026).

8. IFRS Foundation. IFRS 9 Financial Instruments. London : IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/ (accessed: 19.09.2026).

9. IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. London : IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/ (accessed: 19.09.2026).

10. IFRS Foundation. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. London : IFRS Foundation, 2024. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/ (accessed: 19.09.2026).

11. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London : IFRS Foundation, 2023. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/ (accessed: 19.09.2026).

12. IFRS Foundation. IFRS S2 Climate-related Disclosures. London : IFRS Foundation, 2023. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/ (accessed: 19.09.2026).

13. IFRS Foundation. Integrated Reporting Framework. London : IFRS Foundation, 2021. URL: https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/ (accessed: 19.09.2026).

14. International Ethics Standards Board for Accountants. 2025 Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). New York : International Federation of Accountants, 2025. URL: https://www.ethicsboard.org/publications/2025-handbook-international-code-ethics-professional-accountants (accessed: 19.09.2026).

15. International Valuation Standards Council. International Valuation Standards. 2024 edition, effective 31 January 2025. London : IVSC, 2024. URL: https://ivsc.org/new-edition-of-the-international-valuation-standards-ivs-published/ (accessed: 19.09.2026).

16. National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1. Gaithersburg, MD : NIST, 2023. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1.

17. National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1. Gaithersburg, MD : NIST, 2024. DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1.

Навчальне видання
(українською мовою)

Гринь Вікторія Петрівна
Пушкарь Ірина Володимирівна

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності D1 «Облік і оподаткування»
освітньо-професійної програми «Облік, оподаткування та аудит»

Рецензент *А. В. Селіщева*
Відповідальний за випуск *Н. М. Проскуріна*
Коректор *В. П. Гринь*