МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В. П. ГРИНЬ

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи
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 657:005.5(072)
Г 85

Гринь В. П. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності D1 «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік, оподаткування та аудит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2026. 120 с.

Навчально-методичне видання підготовлено відповідно до силабуса освітнього компонента «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством». Методичні рекомендації призначені для організації аудиторної та самостійної роботи здобувачів освіти за сімома змістовими модулями дисципліни. Основний акцент зроблено на переході від облікових даних до професійної інтерпретації та управлінського рішення: визначенні інформаційної потреби, оцінюванні якості інформації, виборі методичного підходу, виконанні розрахунків, формуванні професійного висновку та контролі наслідків прийнятого рішення.

У виданні подано зміст практичних занять і самостійної роботи, запропоновано приклади виконання, проблемні ситуації, аналітичні та розрахункові завдання, завдання для самоконтролю, а також окреслено вимоги до оформлення й захисту результатів самостійної роботи.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Облік, оподаткування та аудит». Видання також стане у пригоді 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

УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ ТА ПОЗНАЧЕННЯ 4
ВСТУП..... 5
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ НА СТАДІЯХ ОБЛІКОВОГО ПРОЦЕСУ, ЇЇ ЯКІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, ЙОГО ПРЕДМЕТНА СУТНІСТЬ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 23
ТЕМА 3. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА КРЕАТИВНІСТЬ ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ КОРИСТУВАЧІВ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ..... 40
ТЕМА 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ І КАПІТАЛОМ..... 56
ТЕМА 5. ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ І МЕТОДИКА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ЗАТРАТАМИ, ДОХОДАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА 71
ТЕМА 6. БУХГАЛТЕРСЬКА ЗВІТНІСТЬ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ..... 85
ТЕМА 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ 100
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 115
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ПРОФЕСІЙНІ ДЖЕРЕЛА 118

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

Бухгалтерський облік в управлінні підприємством є навчальною дисципліною, спрямованою на формування у здобувачів ступеня вищої освіти магістра здатності використовувати бухгалтерську інформацію не лише як результат реєстрації господарських операцій, а як інформаційну основу обґрунтованих управлінських рішень. Сучасне підприємство потребує від бухгалтера розуміння того, кому потрібна інформація, для якого рішення вона формується, які дані є релевантними, наскільки вони якісні та своєчасні, які методичні припущення закладені в показник і яким чином отриманий результат має бути інтерпретований для менеджменту.

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи є складовою навчально-методичного забезпечення дисципліни та спрямовані на організацію професійно орієнтованої діяльності здобувача освіти: аналіз вихідної ситуації, визначення інформаційної проблеми, вибір необхідних облікових і аналітичних даних, застосування належної методики, оцінювання ризиків, формування висновку та пояснення його управлінських наслідків. Така логіка відповідає компетентнісному підходу та спрямовує освітній процес на здатність діяти в умовах, наближених до професійних.

Метою методичних рекомендацій є організація системної практичної та самостійної роботи здобувачів освіти, спрямованої на формування здатності створювати, перевіряти, трансформувати, інтерпретувати та використовувати бухгалтерську інформацію для обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях управління підприємством.

Для досягнення цієї мети робота з виданням передбачає такі основні завдання: навчитися формулювати інформаційну потребу до початку розрахунку або побудови звіту; визначати джерела даних, аналітичні розрізи та контрольні точки, необхідні для конкретного управлінського рішення; оцінювати якість бухгалтерської інформації за критеріями релевантності, достовірності, своєчасності, повноти, зіставності та зрозумілості; обирати методику формування показника з урахуванням мети рішення, альтернатив і обмежень; розмежовувати факт, розрахункову оцінку, припущення, професійне судження та управлінську рекомендацію; виявляти інформаційні ризики і пропонувати контрольні процедури для їх попередження або виявлення; працювати з цифровими інструментами, не передаючи їм відповідальність за перевірку методики та остаточний професійний висновок; формувати стислий, доказовий і зрозумілий результат для управлінського персоналу.

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 оподаткування; 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.

Програмний матеріал організовано за принципом поступового ускладнення. Початкові завдання спрямовані на ідентифікацію інформаційної потреби, перевірку даних або виконання окремого розрахунку. Наступний рівень вимагає інтерпретації результату, порівняння альтернатив і пояснення управлінських наслідків. Комплексні завдання передбачають роботу з декількома джерелами інформації, суперечливими даними, професійним судженням, ризиком та підготовкою рекомендації для менеджменту.

Практична спрямованість видання реалізується через приклади, алгоритми, питання для самоконтролю, розрахункові та ситуаційні завдання. Завдання побудовані 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 та необхідно застосувати професійне судження.

Методичні рекомендації призначені для здобувачів ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Облік, оподаткування та аудит». Водночас видання буде корисним також бухгалтерам, фінансовим фахівцям та управлінському персоналу підприємств, які використовують облікову інформацію для планування, контролю й прийняття рішень.

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

☝ **Мета вивчення теми:** набути здатності розглядати бухгалтерський облік як керований інформаційний процес, у якому якість управлінського рішення залежить від правильності первинних даних, їх методичної обробки, аналітичної деталізації, своєчасності та професійної інтерпретації; навчитися діагностувати інформаційні розриви, відокремлювати факти від оцінок і припущень, визначати достатність інформації для конкретного рішення та проєктувати контроль зворотного зв'язку після його прийняття.

🔑 Очікувані результати навчання

– пояснювати, як господарський факт перетворюється на облікові дані, бухгалтерську інформацію, професійну інтерпретацію та управлінський висновок;

– визначати, яких аналітичних ознак бракує для відповіді на конкретний управлінський запит;

– розмежовувати факт, розрахункову оцінку, припущення, професійне судження та рекомендацію;

– оцінювати інформацію за критеріями релевантності, правдивості подання, повноти, своєчасності, зіставності, зрозумілості та перевірюваності;

– виявляти інформаційні ризики, що виникають через різні визначення показників, часові зрізи, довідники, джерела та рівні агрегування;

– формувати контрольні процедури на переходах між стадіями облікового процесу;

– підготовляти короткий управлінський висновок із чітким поділом на факт, інтерпретацію, ризик, обмеження та рекомендовану дію;

– визначати показники зворотного контролю, за якими можна оцінити наслідки прийнятого управлінського рішення.

📚 План практичного заняття

1. Інформаційна потреба як вихідна точка формування бухгалтерської інформації.
2. Рух інформації між стадіями облікового процесу та контроль переходів між ними.
3. Розмежування облікових даних, бухгалтерської інформації та управлінського висновку.
4. Формування інформації для різних рівнів і функціональних напрямів менеджменту.
5. Якість облікової інформації та конфлікт її якісних характеристик.

6. Ідентифікація інформаційних ризиків та причин інформаційних розривів.

7. Професійне судження бухгалтера під час підготовки інформації для управління.

8. Контроль результату управлінського рішення та організація зворотного інформаційного зв’язку.

Перелік ключових термінів і понять із теми: облікові дані; бухгалтерська інформація; обліково-аналітична інформація; інформаційна потреба; інформаційний запит; інформаційний потік; стадія облікового процесу; первинне спостереження; документування; верифікація; класифікація; аналітична деталізація; агрегування; інтерпретація; релевантність; правдиве подання; повнота; своєчасність; зіставність; зрозумілість; перевірюваність; суттєвість; інформаційний ризик; інформаційний розрив; професійне судження; припущення; управлінський висновок; зворотний зв’язок; контроль результату.



Методичні рекомендації до практичного заняття

При опрацюванні **першого питання** слід виходити не з переліку показників, які бухгалтерська система вже може сформувати, а з управлінського рішення, яке має бути прийняте. Інформаційна потреба виникає тоді, коли конкретному користувачу необхідно зменшити невизначеність щодо вибору дії, оцінити відхилення, визначити причину проблеми або проконтролювати наслідки попереднього рішення.

Перед формуванням внутрішнього звіту доцільно послідовно встановити: хто є користувачем; яке рішення він приймає; на який момент потрібна інформація; який горизонт рішення; які альтернативи розглядаються; які показники можуть змінити вибір; який рівень деталізації є достатнім; які обмеження щодо часу і достовірності існують. Якщо ці параметри не визначені, навіть методично правильний і детальний звіт може виявитися непотрібним для управління.

Студенту важливо навчитися перетворювати нечіткий запит менеджера на інформаційну специфікацію. Формулювання «покажіть, чому впали продажі» потрібно деталізувати: за який період; у порівнянні з чим; чи йдеться про фізичний обсяг, виручку або маржу; за якими продуктами, клієнтами, каналами чи регіонами; які фактори мають бути відокремлені; який строк підготовки. Така конкретизація є частиною професійної роботи бухгалтера, а не формальністю.

При опрацюванні **другого питання** необхідно розглядати обліковий процес як послідовність перетворень інформації. Господарський факт спочатку ідентифікується і фіксується, далі перевіряється, кодується, оцінюється, класифікується, накопичується, узагальнюється, трансформується для певного

запиту та інтерпретується. На кожному переході може бути втрачена аналітична ознака, змінене значення показника або створене помилкове уявлення про економічну подію.

Контрольні процедури доцільно наближати до місця виникнення ризику. Якщо підрозділ не фіксує код замовлення під час первинної операції, бухгалтерія не повинна покладатися на ручне відновлення цього коду наприкінці місяця. Якщо дані надходять із двох систем, контроль має перевіряти не лише арифметичну рівність, а й однаковість визначення показника, часової межі, одиниці виміру та статусу операції.

Практична робота з інформаційним потоком повинна завершуватися не схемою заради схеми, а висновком: де саме може виникнути викривлення; хто здатний його попередити; який доказ підтверджує правильність переходу; що відбудеться з управлінським рішенням, якщо контроль не спрацює.

При вивченні **третього питання** слід чітко розмежувати рівні інформації. Облікові дані є зафіксованими характеристиками фактів: дата, сума, кількість, контрагент, підрозділ, код продукту, документ. Бухгалтерська інформація формується після відбору, перевірки, групування, оцінки та узагальнення даних. Управлінський висновок виникає лише після інтерпретації показника у контексті цілі, плану, альтернатив або ризику.

Здобувач має уникати підміни одного рівня іншим. Фраза «витрати перевищили бюджет на 8%» є результатом порівняння. Фраза «перевитрата спричинена неефективністю підрозділу» вже є інтерпретацією, яка потребує доказів. Формулювання «необхідно скоротити персонал» є рекомендацією і не може подаватися як бухгалтерський факт. У професійному документі доцільно явно розділяти фактичну основу, аналітичну оцінку і запропоновану дію.

При опрацюванні **четвертого питання** необхідно враховувати, що один і той самий масив облікових даних використовується різними користувачами по-різному. Керівнику операційного рівня потрібна деталізація, яка дозволяє швидко локалізувати відхилення; керівнику функціонального напряму – порівняння підрозділів, продуктів або каналів; вищому менеджменту – стислий набір ключових показників, ризиків і варіантів дій; власнику – інформація про результат, вартість, капітал і довгострокові наслідки.

Студенту слід навчитися не просто «скорочувати» інформацію при переході на вищий рівень управління, а змінювати її структуру. Детальна таблиця з сотнями рядків не стає управлінським звітом лише через підсумковий рядок. Потрібні акценти: що змінилося; наскільки; чому; де виник ризик; які дії можливі; який показник потрібно контролювати далі.

При вивченні **п’ятого питання** важливо розуміти, що якісні характеристики інформації можуть конфліктувати між собою. Підвищення своєчасності інколи вимагає використання попередніх або оціночних даних; надмірне прагнення до повноти може перевантажити звіт; надмірна деталізація знижує зрозумілість; жорстка зіставність може приховати зміни бізнес-моделі, які потребують нового показника.

У практичній ситуації необхідно не шукати абстрактно «ідеальну» інформацію, а визначати прийнятний баланс. Якщо директору о 17:00 потрібен оперативний прогноз ліквідності на завтра, попередня інформація з чітко позначеним статусом і діапазоном невизначеності може бути кориснішою за абсолютно точний звіт, сформований через три дні. Водночас попередній статус не дозволяє приховувати системну неповноту даних або представляти оцінку як підтверджений факт.

Доцільно застосовувати маркування інформації: «факт», «попередні дані», «оцінка», «прогноз», «не підтверджено», «потребує перевірки». Таке маркування підвищує прозорість професійного судження і знижує ризик неправильного використання цифр.

При опрацюванні **шостого питання** слід розглядати інформаційний ризик як імовірність того, що управлінське рішення буде прийняте на основі неповної, несвоєчасної, неузгодженої, неправильно класифікованої або неправильно інтерпретованої інформації. Причиною ризику може бути не лише помилка бухгалтера. Він виникає через різні довідники, різні правила відсікання періоду, дублювання джерел, відсутність відповідального за показник, ручні коригування, втрату аналітичної ознаки, зміну методики без документування або неправильне розуміння користувачем призначення показника.

Під час діагностики студент повинен відокремлювати симптом від першопричини. Різні суми у двох звітах ще не означають, що один із них помилковий. Спочатку перевіряють визначення показника, подію, яку він вимірює, момент визнання, часовий зріз, склад включених операцій, правила виключення та статус даних. Лише після цього визначається, чи є розбіжність методично обґрунтованою, тимчасовою або помилковою.

При вивченні **сьомого питання** професійне судження слід розуміти як документований висновок, сформований на основі економічного змісту ситуації, доступних доказів, нормативно-методичної основи, припущень та обмежень. Воно не є правом довільно обирати бажану цифру. Чим вищий рівень невизначеності або суб’єктивності, тим важливішими стають прозорість вихідних даних і можливість повторної перевірки.

У робочому файлі професійного судження доцільно фіксувати: питання, яке потребує рішення; перевірені факти; джерела; альтернативні трактування; ключові припущення; обраний підхід; причину вибору; чутливість висновку до зміни припущень; особу, яка підготувала та погодила рішення; дату наступного перегляду, якщо вона необхідна.

При опрацюванні **восьмого питання** необхідно завершити інформаційний цикл контролем результату. Якщо бухгалтерська інформація використана для зміни ціни, умов кредитування, ліміту витрат, графіка закупівель або іншого управлінського рішення, система повинна дозволяти перевірити, чи досягнуто очікуваного ефекту і чи не виникли побічні наслідки.

Студенту слід формувати зворотний зв’язок у вигляді зв’язки «рішення – очікуваний ефект – показник контролю – базове значення – мета – строк

перевірки – відповідальний – фактичний результат – подальша дія». Без такої процедури облік лише пояснює минуле, але не підтримує управлінський цикл. Водночас показник контролю має бути пов’язаний саме з рішенням, а не обиратися за принципом доступності даних.



Запитання для самоконтролю

1. Чому формування управлінської інформації доцільно починати з рішення, а не з переліку доступних бухгалтерських показників?
2. Які параметри необхідно уточнити, щоб перетворити нечіткий запит керівника на інформаційну специфікацію?
3. На яких переходах між стадіями облікового процесу найчастіше втрачаються аналітичні ознаки?
4. Чим облікові дані відрізняються від бухгалтерської інформації та управлінського висновку?
5. Чому один і той самий показник може потребувати різної деталізації для різних рівнів менеджменту?
6. Які конфлікти можуть виникати між своєчасністю, повнотою, деталізацією та зрозумілістю інформації?
7. Чому різні значення показника у двох інформаційних системах не завжди означають помилку?
8. Які ознаки дозволяють відрізнити професійне судження від довільного твердження?
9. Навіщо у внутрішньому звіті відокремлювати факт, оцінку, припущення та рекомендацію?
10. Як організувати зворотний контроль після прийняття управлінського рішення?

Приклади розв’язання

Приклад 1.1. Відновлення втраченого інформаційного зв’язку

Ситуація. На виробничому підприємстві щотижня формується показник вартості простоїв обладнання. У бухгалтерській системі витрати на аварійні ремонти відображаються за підрозділами, але первинний журнал простоїв містить лише дату, тривалість і номер обладнання. Причина простою та номер виробничого замовлення фіксуються у змінному журналі майстра, який не інтегрований з обліковою системою. Керівник виробництва отримує загальну суму витрат і не може визначити, які простої є повторюваними та які замовлення найбільше постраждали.

Професійна послідовність. Спочатку визначається управлінське питання: не «скільки коштували простої», а «які причини і об’єкти створюють повторювані втрати та де потрібна управлінська дія».

Далі встановлюється, які аналітичні ознаки необхідні для відповіді: обладнання, підрозділ, причина, тривалість, замовлення/продукт, витрати ремонту, втрачений машинний час, відповідальний за підтвердження причини. Після цього аналізуються місця виникнення даних і контроль переходу між журналом простоїв, змінним журналом та бухгалтерською системою.

Таблиця 1.1 – Фрагмент контрольної карти показника «вартість простоїв»

Етап	Необхідні дані	Інформаційний ризик	Контрольна дія
Фіксація простою	дата; обладнання; початок/кінець; тривалість	пропуск події або неправильний час	автоматичний час події + підтвердження майстра
Класифікація причини	код причини; короткий опис; відповідальний	різні назви однієї причини; суб'єктивність	довідник причин + обов'язковий код
Прив'язка до виробництва	замовлення; продукт; підрозділ	неможливо оцінити управлінський наслідок	обов'язкова аналітична ознака у змінному журналі
Вартісна оцінка	ремонт; матеріали; робота; зовнішні послуги	витрати не пов'язані з конкретною подією	ідентифікатор події передається до облікової системи
Управлінський звіт	частота; вартість; повторюваність; вплив на замовлення	загальна сума приховує першопричину	аналіз ТОП-причин + контроль повторних подій

Висновок. Проблемою є не відсутність бухгалтерської суми, а розрив між первинною подією і аналітичними ознаками, потрібними для рішення. Виправлення має починатися в місці первинної фіксації, а не через ручне «дописування» причин під час підготовки місячного звіту.

Приклад 1.2. Три системи – три різні цифри

Ситуація. На 31 березня CRM показує «продажі» 12,4 млн грн, система відвантажень – 11,6 млн грн, бухгалтерський облік – дохід 10,9 млн грн. Керівник вимагає «вирівняти цифри», оскільки вважає, що різниця свідчить про помилки.

Розв'язання. Спочатку встановлюється економічний зміст кожного показника. У CRM «продажем» вважається підтверджене клієнтом замовлення; у логістичній системі – фактичне відвантаження; у бухгалтерському обліку – операція, що відповідає критеріям визнання доходу та потрапила до звітного періоду. Отже, системи можуть коректно показувати різні значення, оскільки вимірюють різні стадії комерційного циклу.

Контроль має не примусово зрівняти суми, а забезпечити простежуваний перехід між ними.

Таблиця 1.2 – Логіка узгодження показників комерційного циклу

Показник	Подія, яку вимірює	Контрольне питання	Очікувана роль у звірці
Замовлення CRM	підтверджений попит	чи є замовлення чинним і не скасованим?	початкова база переходу
Відвантаження	фізичний рух товару	які замовлення відвантажено частково/повністю?	міст між замовленням і обліком
Бухгалтерський дохід	визнана господарська подія	чи виконано критерії визнання і правильний період?	фінальний показник для обліку
Розрив	часовий або статусний лаг	яка конкретна операція пояснює різницю?	реєстр переходів, а не «коригування до рівності»

Висновок. Однакове слово «продажі» не гарантує однакового змісту. Професійна робота полягає у визначенні події, правила відсікання, статусу та переходу між показниками. Розбіжність стає ризиком лише тоді, коли її неможливо пояснити або відтворити за операціями.

Приклад 1.3. Оперативний звіт в умовах неповних даних

Ситуація. О 16:30 директор просить до 17:00 надати попередню оцінку маржі за поточний день.

Виручка підтверджена, але документи щодо близько 15% відвантажень ще не містять остаточних даних про логістичні витрати та окремі виробничі коригування. Очікування остаточного закриття означає, що інформація буде готова лише наступного дня.

Розв'язання. Бухгалтер не повинен створювати ілюзію точності. Доцільно сформувати flash-оцінку з явним маркуванням статусу: підтверджена виручка; підтверджені витрати; оціночна частина; метод оцінки; діапазон можливого впливу; перелік даних, що очікуються; час остаточного оновлення. Якщо невизначена сума може змінити управлінський висновок, це прямо зазначається.

Приклад формулювання: «Попередня маржа за день становить 22,8-24,1%. Розрахунок включає підтверджені дані за 85% відвантажень; для решти використано середню логістичну ставку за останні 10 робочих днів. Остаточний показник буде сформовано до 10:00 наступного робочого дня. Якщо фактичні витрати непідтверджених відвантажень перевищать оцінку більш як на 12%, маржа може знизитися нижче 22,5%».

Висновок. Своєчасність не вимагає приховувати невизначеність. Якість оперативної інформації підвищується, коли користувач розуміє, яка частина є фактом, яка – оцінкою, які межі похибки та коли очікується фінальне підтвердження.

✍ Практичні завдання та проблемні ситуації

Завдання 1.1. Реконструкція «зламаного» інформаційного ланцюга

Підприємство щомісяця аналізує втрати від виробничого браку. У первинному акті зазначаються кількість і вид браку, у виробничій системі – зміна та обладнання, у бухгалтерському обліку – сума списаних матеріалів і витрат. Єдиного ідентифікатора події немає. За підсумком місяця загальна сума втрат відома, але неможливо встановити, які причини, зміни та машини формують повторювані відхилення. Відновіть інформаційний ланцюг: визначте мінімальний набір ідентифікаторів, місце їх первинної фіксації, контрольні переходи між системами та форму підсумкового управлінського висновку. Окремо зазначте, які дані вже неможливо надійно відновити заднім числом.

Завдання 1.2. Визначення показника до початку розрахунку

Директор доручив щотижня подавати показник «вчасно виконані замовлення». Відділ продажів вважає замовлення виконаним у день передачі на склад готової продукції, логістика – у день виїзду автомобіля, клієнтський сервіс – у день фактичної доставки. Сформуйте методичне визначення показника для управлінського звіту: подія, дата відліку, допустиме відхилення, джерело, одиниця спостереження, винятки, відповідальний за підтвердження і порядок зміни методики. Поясніть, як різні визначення можуть змінити оцінку роботи підрозділів.

Завдання 1.3. Діагностика часової неузгодженості

Щоденний звіт про залишки готової продукції формується о 8:00 за даними складу на 23:59 попереднього дня. Прогноз продажів у тому самому звіті оновлюється менеджерами до 11:00, а дані про резерви під підтверджені замовлення надходять із CRM у режимі реального часу. У результаті показник «вільний залишок» протягом дня змінюється без очевидної причини. Визначте, у чому полягає інформаційний ризик, і запропонуйте єдиний часовий зріз або правила маркування даних, що дозволяють уникнути хибної інтерпретації.

Завдання 1.4. Від оперативної таблиці до рішення

Керівнику виробництва щодня надсилають таблицю на 460 рядків із випуском, відхиленнями від норм, простоями, браком і залишками незавершеного виробництва. Керівник переглядає лише перші 20 рядків і просить бухгалтерію «зробити коротше». Запропонуйте структуру односторінкового управлінського повідомлення, яке не дублює первинну таблицю: 5-7 ключових сигналів, правило відбору винятків, можливість переходу до деталізації та формат короткого коментаря. Обґрунтуйте, які дані не слід показувати на першому рівні.

Завдання 1.5. Баланс між своєчасністю та повнотою

Фінансовий директор має до 9:00 понеділка отримувати прогноз платежів на тиждень. Частина підрозділів підтверджує заявки лише після 12:00. Варіант А – чекати повного реєстру і подавати прогноз у другій половині дня; варіант Б – подавати о 9:00 попередній прогноз із непідтвердженими сумами. Розробіть правила для варіанта Б: статуси даних, поріг суттєвості, метод оцінки, спосіб показу невизначеності, строк фінального оновлення та відповідальність за прострочені заявки. Поясніть, коли попередній прогноз перестає бути прийнятним.

Завдання 1.6. Експертиза професійного судження

У внутрішній довідці бухгалтер написав: «Витрати на гарантійні ремонти наступного кварталу будуть незначними, оскільки якість продукції покращилась». Доступні дані: кількість звернень за останні 12 місяців; середня вартість ремонту; частка нової моделі в продажах; результати контрольних випробувань; відсутність повної статистики за новою моделлю. Перепишіть висновок так, щоб він містив факт, джерело, припущення, невизначеність, метод оцінки та умову перегляду. Не розраховуйте бухгалтерське забезпечення – мета завдання полягає саме в якості інформаційного судження.

Завдання 1.7. Інформаційний ризик у довідниках номенклатури

У виробничій системі один матеріал обліковується у кілограмах, у складській – у мішках по 25 кг, а в окремих закупівельних документах – у тоннах. Перерахунок виконується вручну. У щомісячному звіті про питомі витрати періодично виникають різкі відхилення. Запропонуйте контрольну модель: базова одиниця виміру, коефіцієнти перерахунку, місце зберігання довідника, права на зміну, автоматичні перевірки та процедура розслідування аномалій.

Завдання 1.8. Контроль результату після управлінського рішення

Керівництво змінило мінімальний розмір виробничої партії з метою скорочення кількості переналагоджень. До рішення використовувалися дані про час налаштування, витрати персоналу та простої. Через два місяці необхідно оцінити результат. Сформуйте набір показників зворотного контролю, базові та цільові значення, періодичність, відповідальних і можливі небажані наслідки рішення (наприклад, зростання запасів або строку виконання замовлення).

Завдання 1.9. Редагування управлінського коментаря

У звіті наведено текст: «Цех № 2 працює неефективно. Через слабку дисципліну персоналу витрати зросли на 9%, тому необхідно замінити начальника цеху». Вихідні дані містять лише факт перевищення бюджету, збільшення обсягу виробництва на 14%, підвищення тарифу на електроенергію та два аварійні ремонти. Перепишіть коментар, чітко розділивши: підтверджені факти; питання, які потребують додаткової перевірки; можливі фактори;

інформаційні обмеження; дії для подальшого аналізу. Не робіть кадрових висновків без доказів.

Завдання 1.10. Службова записка про різне значення «однакових» цифр

У двох звітах показано однакову суму 3,2 млн грн під назвою «витрати на обслуговування клієнтів». У першому звіті сума включає лише логістику і повернення, у другому – також знижки, роботу контакт-центру та вартість фінансування дебіторської заборгованості. Підготуйте службову записку до 1 сторінки, у якій поясніть, чому арифметична рівність не означає методичної зіставності; які реквізити має містити визначення управлінського показника; які дії необхідно виконати до використання показника для порівняння клієнтів або каналів.

? Питання для самоконтролю

1. Які ознаки повинні бути зафіксовані в момент первинної події, щоб забезпечити подальшу управлінську аналітику?
2. Чим відрізняється розбіжність через різний економічний зміст показників від реальної облікової помилки?
3. Як визначити, що рівень деталізації внутрішнього звіту є недостатнім або надмірним?
4. Які реквізити має містити методичне визначення управлінського показника?
5. Як часовий зріз впливає на зіставність даних, сформованих різними системами?
6. За яких умов допустимо використовувати попередні або оціночні дані в оперативному звіті?
7. Чому професійне судження має містити припущення і межі застосування?
8. Які інформаційні ризики виникають у разі ручних перерахунків одиниць виміру?
9. Чому управлінський коментар не повинен підміняти аналіз суб’єктивними оцінками?
10. Яким чином зворотний контроль допомагає оцінити якість не лише рішення, а й інформації, на якій воно ґрунтувалося?

Тестові завдання для самоконтролю



Оберіть одну правильну відповідь

1.1. Керівник просить показник «ефективність запасів». Першою професійною дією бухгалтера є:

а) обрати будь-який доступний коефіцієнт оборотності;

б) уточнити користувача, рішення, об’єкт, період і критерій ефективності;

в) сформувати максимальну кількість показників;

г) використати лише показники фінансової звітності.

1.2. Якщо CRM і бухгалтерський облік показують різні суми «продажів», насамперед потрібно:

а) примусово прирівняти бухгалтерську суму до CRM;

б) перевірити визначення показника, подію, часовий зріз і статус операцій;

в) видалити дані CRM;

г) використати середнє арифметичне.

1.3. Твердження «підрозділ працює неефективно» у внутрішньому звіті є:

а) первинним обліковим фактом;

б) інтерпретацією, яка потребує критеріїв і доказів;

в) обов’язковим реквізитом бухгалтерського документа;

г) синонімом суми витрат.

1.4. Найкращим способом подати оперативну інформацію з частково непідтвердженими даними є:

а) приховати факт використання оцінок;

б) відкласти будь-яку інформацію до річного закриття;

в) чітко маркувати факт, оцінку, діапазон невизначеності та строк оновлення;

г) замінити відсутні дані нулями.

1.5. Якщо аналітична ознака потрібна для управління, але не фіксується під час первинної події, найбільш надійним рішенням є:

а) відновлювати її вручну наприкінці року;

б) додати обов’язкову фіксацію ознаки максимально близько до джерела події;

в) відмовитися від управлінського аналізу;

г) збільшити кількість бухгалтерських рахунків без зміни первинних даних.

1.6. Професійне судження є обґрунтованим, якщо воно:

а) ґрунтується лише на досвіді конкретного працівника;

б) містить факти, джерела, припущення, альтернативи, обраний підхід і обмеження;

в) не документується через конфіденційність;

г) завжди дає одну точну цифру без діапазону.

1.7. Збільшення деталізації внутрішнього звіту завжди:

а) підвищує його корисність;

б) знижує ризик незалежно від мети;

в) має оцінюватися з погляду рішення і може створювати інформаційний шум;

г) є обов’язковою вимогою фінансової звітності.

1.8. Контроль результату управлінського рішення потрібний для:

а) повторного введення первинних документів;

б) перевірки, чи досягнуто очікуваного ефекту і чи не виникли побічні наслідки;

в) заміни бухгалтерського обліку;

г) формального збільшення кількості KPI.

1.9. Дві однакові суми в різних звітах є зіставними, якщо:

а) мають однакове округлення;

б) сформовані за однаковим визначенням, складом, періодом і методикою;

в) підписані одним бухгалтером;

г) мають однакову назву.

1.10. Інформаційний ризик найкраще знижується, коли контроль:

а) виконується лише після складання річної звітності;

б) наближений до місця виникнення ризику і має визначеного відповідального та доказ виконання;

в) не документується;

г) замінюється усним погодженням.

Самостійна робота за темою 1

Мета самостійної роботи: поглибити здатність самостійно формулювати інформаційні потреби менеджменту, перевіряти якість і простежуваність облікової інформації, діагностувати інформаційні ризики, документувати професійне судження та проєктувати зворотний контроль результатів управлінських рішень без механічного повторення завдань видання.

Питання для самостійного опрацювання

1. Формалізація управлінського інформаційного запиту.
2. Аудит якості та простежуваності внутрішньої інформації.
3. Діагностика інформаційних ризиків і контрольних розривів.
4 Документування професійного судження в умовах неповних або оціночних даних.
5. Організація зворотного контролю після прийняття управлінського рішення.



Методичні рекомендації до самостійного опрацювання

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Інформаційний запит	Оберіть управлінську ситуацію. Визначте користувача, рішення, строк, альтернативи, потрібний рівень деталізації, джерела та критерій достатності інформації. Не починайте з переліку доступних звітів.	Специфікація інформаційного запиту на 1 сторінку.
Якість інформації	Сформуйте або отримайте невеликий масив даних. Перевірте повноту, своєчасність, узгодженість одиниць, періодів, статусів, довідників і можливість простежити показник до джерела.	Контрольний лист якості + короткий висновок.
Інформаційний ризик	Оберіть один процес. Визначте події, де може бути втрачено/спотворено інформацію, наслідок для рішення, превентивний і детективний контроль, відповідального та доказ виконання.	Реєстр інформаційних ризиків.
Професійне судження	Оберіть ситуацію з неповними або оціночними даними. Відокремте факт, припущення, альтернативи, обмеження і критерій перегляду. Сформулюйте висновок без хибної точності.	Меморандум професійного судження на 1–2 сторінки.
Зворотний контроль	Для одного управлінського рішення встановіть очікуваний ефект, базове і цільове значення, показники побічних наслідків, строк перевірки, відповідального та подальшу дію.	Карта післярішеннєвого контролю.

Обов’язкові завдання для самостійної роботи

Завдання 1.1. Специфікація управлінського запиту

Оберіть одну із ситуацій: а) керівник виробництва хоче зменшити втрати від простоїв; б) комерційний директор хоче змінити умови роботи з каналами збуту; в) фінансовий директор хоче знизити потребу в оборотному капіталі. Складіть специфікацію інформаційного запиту: користувач; рішення; альтернативи; горизонт; мінімальні показники; необхідні аналітичні ознаки; джерела; строк; допустимий статус попередніх даних; критерій достатності; форма результату. Після заповнення сформулюйте, які дані є «бажаними», але не критичними для рішення.

Завдання 1.2. Контрольний аудит інформаційного набору

Складіть таблицю з 20-30 рядків для одного процесу (виробництво, продажі, закупівлі або платежі), навмисно включивши щонайменше десять

різних дефектів: пропущений реквізит, дубль, різну одиницю виміру, дату поза періодом, неузгоджений код, некоректний статус, суперечливу суму, застарілий запис, відсутність відповідального, непояснений ручний коригувальний запис. Проведіть аудит і класифікуйте кожний дефект за впливом на конкретний управлінський висновок. Результат подайте у вигляді таблиці «дефект – ризик – перевірка – виправлення – превентивний контроль».

Завдання 1.3. Реєстр інформаційних ризиків процесу

Для одного процесу побудуйте не менше восьми інформаційних ризиків. Не обмежуйтеся бухгалтерськими помилками. Включіть ризики визначення показника, часової неузгодженості, довідників, доступу, ручної трансформації, втрати аналітичної ознаки, несвоєчасності та неправильного використання інформації користувачем. Для кожного ризику визначте подію, наслідок для рішення, контроль, відповідального, частоту та доказ виконання.

Завдання 1.4. Меморандум професійного судження

Підприємство має подати керівнику оперативний прогноз одного показника до завершення повного закриття періоду. Самостійно оберіть показник (маржа, грошові надходження, виробнича собівартість, залишок доступних запасів тощо). Сформуйте меморандум, у якому зазначте: підтверджені факти; відсутні дані; обрану методику оцінки; ключові припущення; діапазон невизначеності; фактори, здатні змінити висновок; статус інформації; строк фінального оновлення; відповідального за перегляд.



Аналітичне завдання на вибір

Виконайте одне із запропонованих завдань. Результат – 1,5-2 сторінки аналітичного тексту або структурована таблиця з власним професійним висновком. Використання зовнішніх джерел не є обов’язковим; якщо вони використовуються, джерело та дата доступу мають бути зазначені.

1. Проаналізуйте ситуацію «швидко чи точно»: за яких умов попередня управлінська інформація є професійно прийнятною, а за яких її використання створює неприйнятний ризик. Розробіть власні критерії переходу від попереднього до фінального статусу даних.

2. Поясніть, чому концепція «єдиного джерела істини» не означає, що всі інформаційні системи підприємства повинні показувати однакову цифру. Побудуйте приклад процесу, у якому різні системи коректно відображають різні стадії однієї господарської події.

3. Розробіть модель професійної комунікації бухгалтера з менеджером у ситуації, коли керівник просить «дати одну цифру», але результат суттєво залежить від припущень. Покажіть, як подати діапазон, припущення, ризик і рекомендацію так, щоб не перевантажити користувача.

✍ Вимоги до оформлення результатів самостійної роботи

– кожне завдання повинно мати назву, вихідну ситуацію або обраний процес, результат і коротке професійне обґрунтування;

– формулювання «дані неякісні», «потрібно контролювати», «інформації недостатньо» без пояснення конкретної причини, наслідку та дії не вважаються завершеним професійним висновком;

– у таблицях необхідно використовувати однозначні назви показників, одиниці виміру, періоди та статуси даних;

– якщо використовується оцінка або припущення, вони повинні бути явно позначені, а студент має пояснити, як зміна припущення впливає на результат;

– для нормативно чутливих питань перевіряється чинність відповідного джерела на дату виконання роботи; у цій темі пріоритет надається методиці формування й використання інформації, а не механічному цитуванню норм;

– допускається використання генеративного ШІ для структурування ідей або перевірки альтернатив, однак студент зобов’язаний перевірити вихідні дані, самостійно сформулювати професійний висновок і бути готовим пояснити логіку роботи усно.

🗐 Глосарій до теми

Агрегування – об’єднання деталізованих даних у узагальнений показник за визначеними правилами.

Бухгалтерська інформація – облікові дані, що пройшли перевірку, оцінку, класифікацію, узагальнення та/або інтерпретацію відповідно до інформаційної мети.

Верифікація – перевірка правильності, повноти та підтверджуваності даних перед їх подальшим використанням.

Зворотний інформаційний зв’язок – отримання і використання інформації про фактичні наслідки управлінського рішення для контролю та коригування подальших дій.

Інформаційна потреба – конкретна потреба користувача в інформації, необхідній для вибору, оцінки або контролю управлінської дії.

Інформаційний запит – формалізований опис інформації, яку необхідно сформувати для конкретного користувача, рішення, періоду та строку.

Інформаційний потік – послідовний рух даних та інформації між джерелами, учасниками, системами і стадіями облікового процесу.

Інформаційний ризик – ризик неправильного управлінського висновку через неповні, несвоєчасні, неузгоджені, неправильно класифіковані або неправильно інтерпретовані дані.

Інформаційний розрив – втрата або відсутність необхідного зв’язку між господарською подією, її атрибутами, обліковим відображенням і підсумковим показником.

Облікові дані – зафіксовані характеристики господарських фактів до їх цільового аналітичного узагальнення.

Перевірюваність – можливість незалежно простежити джерела, методику та логіку формування показника і отримати узгоджений результат.

Професійне судження – обґрунтований і документований висновок фахівця, сформований на основі економічного змісту, доказів, методики, припущень та професійного досвіду.

Релевантність – здатність інформації впливати на вибір або оцінку управлінського рішення.

Своєчасність – наявність інформації у момент, коли вона ще може бути використана для відповідного рішення.

Управлінський висновок – професійна інтерпретація даних і показників у контексті конкретного управлінського питання, ризику та можливих дій.



Методичний підсумок теми

У результаті вивчення теми здобувач освіти повинен сприймати бухгалтерську інформацію як результат контрольованого процесу: від правильно сформульованої інформаційної потреби і якісних первинних даних до методично зрозумілого показника, професійної інтерпретації та зворотного контролю. Студент має вміти пояснити розбіжності між інформаційними системами, відокремити факт від оцінки й рекомендації, позначити припущення та межі невизначеності, визначити контрольні процедури і перевірити фактичний результат управлінського рішення. Ця логіка є основою наступної теми про методологічну й організаційну побудову бухгалтерської інформації.

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

☝ **Мета вивчення теми:** набути здатності проєктувати та критично оцінювати методологічну й організаційну побудову бухгалтерського обліку відповідно до інформаційних потреб управління; навчитися визначати достатню аналітичну деталізацію, розмежовувати фінансовий і управлінський інформаційні контури, оцінювати вплив облікової політики та облікових оцінок на управлінські показники, встановлювати межі відповідальності,

формалізувати внутрішні регламенти та перевіряти дієвість контрольних процедур.

Очікувані результати навчання

– визначати об’єкт бухгалтерського обліку та об’єкт управлінського рішення і пояснювати різницю між ними;

– встановлювати точки інтеграції фінансового й управлінського обліку в єдиному інформаційному середовищі;

– оцінювати доцільність аналітичних ознак за критеріями управлінської корисності, вартості підтримання та простежуваності;

– виявляти вплив облікової політики та облікових оцінок на зіставність управлінських показників;

– формувати звітність за центрами відповідальності з урахуванням принципу контрольованості;

– діагностувати конфлікти функцій і проєктувати розподіл ролей із належними компенсуючими контролями;

– перетворювати загальні внутрішні правила на вимірювані регламенти зі строками, відповідальними та доказами виконання;

– оцінювати дизайн і фактичне виконання контрольної процедури та формулювати коригувальну дію за результатами тестування.

План практичного заняття

1. Визначення об’єктів бухгалтерського обліку відповідно до логіки управлінського рішення.
2. Інтеграція фінансового та управлінського обліку в єдиному інформаційному середовищі.
3. Побудова достатньої аналітичної деталізації та управління аналітичними довідниками.
4. Облікова політика й облікові оцінки як фактори формування та зіставності управлінської інформації.
5. Центри відповідальності, сегменти та принцип контрольованості показників.
6. Розподіл функцій, повноважень і відповідальності в обліковому процесі.
7. Внутрішні стандарти, регламенти та критерії керованого документообігу.
8. Внутрішній контроль: дизайн процедури, доказ виконання та оцінка операційної ефективності.

Перелік ключових термінів і понять із теми: предмет бухгалтерського обліку; об’єкт бухгалтерського обліку; об’єкт управлінського рішення; метод бухгалтерського обліку; фінансовий облік; управлінський облік; єдине інформаційне середовище; аналітичний облік; синтетичний облік; аналітична ознака; майстер-дані; data lineage; облікова політика; облікова оцінка; центр відповідальності; центр витрат; центр доходу; центр прибутку; центр інвестицій; сегмент; контрольованість; бухгалтерська служба; функціональний розподіл; несумісні повноваження; RACI; внутрішній регламент; графік документообігу; превентивний контроль; детективний контроль; компенсуючий контроль; контроль за винятками; доказ виконання контролю; операційна ефективність контролю.



Методичні рекомендації до практичного заняття

При опрацюванні **першого питання** необхідно розмежовувати об’єкт бухгалтерського обліку та об’єкт управлінського рішення. Об’єкт бухгалтерського обліку визначає, що саме визнається, оцінюється, реєструється та узагальнюється у системі обліку. Об’єкт управлінського рішення визначає, щодо чого керівник обирає дію, оцінює результат або встановлює відповідальність. Ці рівні можуть збігатися, але часто мають різну логіку.

Наприклад, окремі одиниці обладнання є об’єктами бухгалтерського обліку, тоді як рішення може стосуватися продуктивності всієї виробничої лінії. У такій ситуації бухгалтерські дані потрібно об’єднати за функціональною ознакою та доповнити нефінансовими характеристиками: завантаженням, простоями, ремонтами, енергоспоживанням і випуском продукції. Отже, структура рахунків не повинна механічно визначати структуру управлінської аналітики.

Для складної або нової операції доцільно застосовувати карту методологічного рішення: економічна сутність → нормативна основа → критерій визнання → база оцінки → момент відображення → бухгалтерський об’єкт → аналітичні ознаки → звітний показник → управлінське використання. Така карта дозволяє відокремити методологічне рішення від звички або технічного налаштування програми.

При опрацюванні **другого питання** фінансовий і управлінський облік слід розглядати як різні інформаційні представлення спільних господарських фактів. Фінансовий контур підпорядкований правилам регламентованого обліку й звітності, а управлінський може використовувати додаткові класифікації, прогнозні показники, внутрішні розподіли та нефінансові вимірники. Водночас управлінський показник має залишатися простежуваним до вихідних даних або формалізованої розрахункової моделі.

Здобувач повинен засвоїти принцип «одне джерело факту – багато інформаційних представлень». Практична проблема виникає не тоді, коли

фінансовий і управлінський показники різняться, а тоді, коли різницю неможливо пояснити. Для суттєвих показників доцільно мати міст узгодження: вихідний бухгалтерський показник → внутрішні перекласифікації → управлінські коригування → кінцевий показник → мета його використання.

Особливу увагу слід приділити історичності та узгодженості довідників. Якщо клієнта передано іншому менеджеру або продукт переведено до іншої категорії, минулі операції не повинні автоматично змінювати відповідальність на дату їх здійснення. Тому єдине інформаційне середовище потребує не лише однакових кодів, а й правил створення, зміни, закриття та збереження історії критичних атрибутів.

При вивченні **третього питання** аналітичний облік доцільно оцінювати не за кількістю реквізитів, а за здатністю пояснити показник до рівня причини, сегмента або зони відповідальності. Кожна аналітична ознака повинна мати конкретне управлінське призначення, джерело формування, власника даних, правило перевірки та користувача результату.

Надмірна аналітика створює власний інформаційний ризик. Якщо користувач зобов’язаний вручну заповнювати велику кількість полів, частина з них починає заповнюватися формально, довідники дублюються, а якість ключових реквізитів погіршується. Тому під час аудиту аналітичної моделі корисно класифікувати реквізити як: обов’язкові у момент операції; такі, що можуть бути автоматично успадковані або розраховані; додаткові за окремих умов; такі, що не мають підтвердженого використання і підлягають виключенню.

Окремим критерієм є історичність. Зміна організаційної структури, менеджера, сегмента або категорії не повинна знищувати можливість відтворити стан на дату операції. Якщо довідник зберігає лише поточний атрибут, управлінська звітність минулих періодів може «переписуватися» без зміни самих господарських фактів.

При опрацюванні **четвертого питання** необхідно відокремлювати облікову політику від організаційно-технічних регламентів. Облікова політика фіксує методологічні рішення у випадках, де підприємство має право або необхідність вибору. Регламенти визначають, хто, коли і яким способом виконує процедуру, передає документ, перевіряє дані або погоджує операцію.

Для управління важливо бачити, які зміни показника є економічними, а які спричинені зміною облікової політики або облікової оцінки. Зростання прибутку через зміну строку корисного використання, методу розподілу або підходу до оцінювання не повинно автоматично трактуватися як підвищення операційної ефективності. Порівняльний управлінський звіт має або забезпечувати зіставність, або чітко розкривати методологічний ефект.

Під час експертизи положення облікової політики студенту слід ставити три групи запитань: чи відповідає рішення економічному змісту та нормативній основі; які бухгалтерські й управлінські показники воно змінює; чи існує механізм пояснення зміни користувачам і забезпечення порівнянності у часі.

При вивченні **п’ятого питання** центри відповідальності слід розглядати як інформаційну конструкцію, що пов’язує показник із реальною можливістю керівника на нього впливати. Формальне віднесення витрати до підрозділу не означає, що вона є контрольованою його керівником. Для справедливої оцінки необхідно відокремлювати контрольовані, спільно контрольовані та неконтрольовані фактори.

Наприклад, керівник складу може відповідати за втрати від неправильного зберігання, продуктивність персоналу, понаднормові години та точність складських залишків, але не обов’язково контролює розмір орендної плати, корпоративний тариф страхування або централізовано встановлений бюджет ІТ. Якщо неконтрольовані суми включаються до персональної оцінки без пояснення, звітність втрачає мотиваційну та управлінську цінність.

Тому звіт центру відповідальності повинен містити не лише фактичну суму, а й статус контрольованості, базу порівняння, пояснення суттєвих відхилень та перелік факторів, що перебувають поза межами повноважень керівника. Такий підхід не скасовує відповідальність за результат підрозділу, але робить її предметною.

При опрацюванні **шостого питання** необхідно виходити з принципу розподілу несумісних повноважень. Критичними комбінаціями є ситуації, коли одна особа може ініціювати або створити операцію, самостійно її погодити, виконати та перевірити результат. За обмеженого штату повне розділення ролей не завжди можливе, тому застосовуються компенсуючі контролі: незалежне погодження, періодична звірка, журнал змін, контроль винятків або післяопераційний огляд керівником.

Корисним інструментом є матриця RACI, де для кожної ключової дії визначають виконавця (Responsible), особу, що несе кінцеву відповідальність (Accountable), консультованих учасників (Consulted) та поінформованих осіб (Informed). Водночас сама матриця не є контролем. Вона лише робить ролі видимими; ефективність залежить від того, чи зафіксовано право доступу, доказ погодження, строк і порядок реагування на відхилення.

Під час практичної роботи доцільно аналізувати не посадові інструкції загалом, а конкретний процес: хто створює дані; хто має право змінювати критичний реквізит; хто погоджує; хто виконує операцію; хто проводить незалежну перевірку. Саме на рівні процесу найкраще видно конфлікти повноважень.

При вивченні **сьомого питання** внутрішній регламент слід оцінювати як робочий інструмент, а не як декларативний документ. Формулювання «документи подаються своєчасно», «бухгалтер перевіряє правильність» або «відповідальна особа контролює» не створюють керованої процедури, якщо не визначено подію запуску, конкретного виконавця, строк, критерій правильності, доказ виконання та дію у випадку порушення.

Якісний регламент повинен відповідати щонайменше на шість запитань: що саме має бути зроблено; хто виконує; коли або протягом якого строку; у якій системі чи формі фіксується результат; хто і як перевіряє; що відбувається

при відхиленні. Для процедур закриття періоду додатково важливо визначити взаємозалежності та критерій завершення, а не лише календарну дату.

Студенту слід навчитися переписувати загальні правила у вимірюваний формат. Це дозволяє надалі тестувати виконання регламенту і перетворює його на основу контролю, навчання нових працівників та автоматизації.

При опрацюванні **восьмого питання** внутрішній контроль необхідно розглядати у двох площинах: дизайн процедури та її фактична операційна ефективність. Добре сформульований контроль може не працювати, якщо виконується із запізненням, формально, не залишає доказу або систематично обходиться. Тому оцінювання контролю не завершується читанням регламенту.

Для кожної процедури потрібно встановити: який ризик вона покриває; чи є вона превентивною або детективною; ручною чи автоматизованою; хто є власником; яка періодичність; який доказ виконання; який поріг або критерій винятку; хто отримує повідомлення про відхилення; у який строк воно має бути усунене. Якщо хоча б один із цих елементів невизначений, контроль може бути непридатним до тестування.

Операційну ефективність перевіряють на вибірці фактичних випадків: чи виконано контроль у потрібний момент; чи мав виконавець належні повноваження; чи зберігся доказ; чи були виявлені відхилення; чи відбулася коригувальна дія. Повторювані невиконання свідчать не лише про окремі помилки, а й про дефект процесу, який потребує зміни регламенту, доступів, автоматизації або відповідальності.



Запитання для самоконтролю

1. Чим відрізняється об’єкт бухгалтерського обліку від об’єкта управлінського рішення?
2. Чому єдине інформаційне середовище не означає тотожності фінансових і управлінських показників?
3. За якими критеріями можна визначити, що аналітична ознака є необхідною, а не надлишковою?
4. Чому історичність довідників важлива для достовірності управлінської звітності?
5. Як зміна облікової політики або облікової оцінки може викривити порівняння операційних результатів?
6. У чому полягає принцип контрольованості у звітності за центрами відповідальності?
7. Які функції доцільно вважати несумісними в одному обліковому процесі?
8. Які елементи перетворюють загальне внутрішнє правило на вимірюваний регламент?
9. Чим оцінка дизайну контрольної процедури відрізняється від тестування її операційної ефективності?

10. Коли контроль за винятками є кориснішим за суцільне ручне погодження операцій?

🔑 Приклади розв’язання

Приклад 2.1. Аудит надмірної аналітики

Ситуація. У системі обліку витрат підприємства для кожної операції обов’язково заповнюються: підрозділ, центр витрат, виробничий майданчик, продукт, продуктова група, бренд, проєкт, керівник проєкту, клієнт, канал, регіон, стаття бюджету та вид діяльності. Близько 18 % документів повертаються на виправлення через пропущені або суперечливі поля. Частину атрибутів можна однозначно визначити з інших довідників.

Професійна послідовність. Спочатку для кожної ознаки визначають управлінський звіт або контроль, де вона реально використовується. Далі перевіряють, чи має ознака вводитися вручну саме в момент операції, чи може бути успадкована з довідника або розрахована системою. Після цього оцінюють помилковість, трудомісткість та ризик втрати історії. Метою є не мінімізація кількості полів, а зменшення ручного введення без втрати потрібної аналітичності.

Таблиця 2.1 – Фрагмент рішення щодо аналітичних ознак

Ознака	Поточний спосіб	Рішення	Обґрунтування / контроль
Продукт	ручний вибір	залишити обов’язковою	без неї неможлива маржинальна аналітика; контроль активних кодів
Продуктова група	ручний вибір	визначати автоматично	успадковується з довідника продукту; ручне дублювання створює суперечності
Керівник проєкту	ручний вибір	успадковувати на дату операції	має зберігатися історичне призначення; контроль періоду дії
Регіон	ручний вибір	отримувати з довідника підрозділу/клієнта	зменшується ручне введення; правило джерела має бути однозначним
Вид діяльності	ручний вибір	переглянути необхідність	залишити лише якщо показник використовується у звітності або контролі

Висновок. Достатня аналітика не дорівнює максимальній аналітиці. Якісна модель зберігає критичні для рішення ознаки, автоматизує похідні атрибути та вилучає реквізити, для яких немає визначеного користувача або контрольної функції.

Приклад 2.2. Перевірка справедливості звіту центру відповідальності

Ситуація. Керівнику складу щомісяця надсилають звіт, у якому до «витрат, за які він відповідає» включено зарплату складського персоналу, понаднормові години, втрати від псування, орендну плату за склад, амортизацію стелажів, корпоративну ІТ-підтримку, різниці від зміни валютного курсу за імпортними договорами та витрати на централізоване страхування.

Розв'язання. Показники потрібно поділити за реальними межами впливу. Контрольованими можуть бути організація праці, понаднормові години, втрати від неналежного зберігання і частина локальних операційних витрат. Оренда, корпоративна ІТ-підтримка, страхування та валютні різниці можуть бути неконтрольованими для керівника складу, якщо рішення щодо них приймаються централізовано. Амортизація може бути спільно контрольованою лише тоді, коли керівник реально впливає на інвестиційне використання активів.

Таблиця 2.2 – Приклад розмежування контрольованості

Показник	Статус для керівника складу	Використання у персональній оцінці
Понаднормові години	контрольований / частково контрольований	так, із поясненням причин пікового навантаження
Втрати від псування	контрольований за наявності належних умов	так, після розмежування технологічних та зовнішніх причин
Орендна плата	неконтрольований	показувати для повної економіки центру, але не як персональне відхилення
Корпоративна ІТ-підтримка	переважно неконтрольований	окремий інформаційний блок або централізована стаття
Валютні різниці	неконтрольований	не включати до операційної оцінки керівника складу

Висновок. Звіт центру відповідальності може містити повну економічну вартість підрозділу, але персональна оцінка керівника повинна відокремлювати фактори, на які він реально може впливати. Інакше показник не підтримує ні контроль, ні мотивацію.

Приклад 2.3. Перетворення декларативного правила на контрольований регламент

Ситуація. Внутрішня інструкція містить формулювання: «Підрозділи повинні своєчасно подавати документи до бухгалтерії. Бухгалтер перевіряє правильність документів. У разі помилок документи повертаються на виправлення». У процесі закриття місяця неможливо встановити, хто порушив строк, коли саме документ було повернуто та чи усунено помилку.

Розв'язання. Регламент необхідно зробити вимірюваним. Наприклад: «Документи за операціями останнього робочого дня місяця реєструються відповідальною особою підрозділу в електронному журналі не пізніше 12:00 першого робочого дня наступного місяця. Бухгалтер протягом чотирьох робочих годин перевіряє обов'язкові реквізити та аналітичні коди. Відхилення фіксуються у журналі повернень із причиною та строком усунення. Документ вважається прийнятим після зміни статусу на "перевірено". Прострочення понад один робочий день автоматично включається до звіту закриття періоду».

Висновок. Якісний регламент створює можливість не лише вимагати виконання, а й перевірити його. Для цього потрібні конкретна подія, строк, відповідальний, критерій перевірки, статус, доказ і правило ескалації.

✍ Практичні завдання та проблемні ситуації

Завдання 2.1. Аудит аналітичних реквізитів

У системі підприємства для операцій з реалізації використовуються 12 реквізитів: клієнт, договір, менеджер, команда продажів, канал, регіон, продукт, продуктова група, бренд, склад відвантаження, маркетингова кампанія, тип ціни. Частина полів заповнюється вручну, хоча деякі можна однозначно визначити з довідників. За кожною ознакою встановіть: управлінське використання; джерело; чи має вона бути обов'язковою; чи може бути успадкована/розрахована; ризик помилки; рішення «залишити – автоматизувати – зробити умовною – вилучити». Завершіть висновком, як зміни вплинуть на якість і трудомісткість обліку.

Завдання 2.2. Історичність довідників і відповідальності

У CRM клієнт автоматично відображається за поточним менеджером. Протягом року клієнта передавали між трьома менеджерами, а в липні змінили його регіональну належність. Після оновлення довідників усі продажі з початку року відображаються за останнім менеджером і новим регіоном. Розробіть правила історичності для менеджера, регіону та каналу збуту: дата початку/закінчення дії, порядок зміни, заборона ретроспективного переписування, контроль винятків і спосіб відновлення звітності на дату операції.

Завдання 2.3. Карта методологічного рішення для нової операції

Підприємство запускає нову послугу: клієнт сплачує одноразову суму за підключення та щомісячну плату за супровід. До пакета входить обладнання, яке може передаватися клієнту в користування. Не формуючи бухгалтерських проведень «за пам'яттю», побудуйте карту методологічного рішення: економічна сутність складових; нормативні питання, які потрібно перевірити; об'єкти обліку; критерії визнання; моменти відображення; бази оцінки; аналітичні ознаки; показники управлінського контролю; документи і

відповідальні. Окремо зазначте питання, які неможливо вирішити без уточнення умов договору.

Завдання 2.4. Експертиза положення облікової політики

У наказі про облікову політику зазначено: «Загальновиробничі витрати щомісяця розподіляються між усіма видами продукції пропорційно прямій заробітній платі». Підприємство має автоматизовану лінію і ручну дільницю, а менеджмент оцінює маржу за продуктами. Проведіть експертизу положення: які управлінські викривлення можливі; яку додаткову інформацію слід отримати; які критерії вибору бази розподілу застосувати; як документувати зміну методики та забезпечити порівнянність. Не підмінюйте завдання простим вибором іншої бази — обґрунтуйте логіку рішення.

Завдання 2.5. Діагностика звіту центру відповідальності

Керівник сервісного підрозділу має плановий показник прибутку. До його звіту включають виручку за сервісними роботами, зарплату команди, витратні матеріали, амортизацію корпоративного офісу, централізований маркетинг, курсові різниці, штрафи за прострочення, а також доходи від продажу обладнання, рішення про який приймає комерційний директор. Розподіліть показники на контрольовані, спільно контрольовані та неконтрольовані. Запропонуйте структуру звіту, яка одночасно показує повну економіку підрозділу та справедливу персональну оцінку його керівника.

Завдання 2.6. Матриця ролей у процесі повернення товару і коштів

Покупець може подати заявку на повернення товару. Менеджер продажів зацікавлений у збереженні клієнта, склад підтверджує фактичне повернення, бухгалтер формує коригування, а фінансова служба здійснює повернення коштів. Побудуйте RACI-матрицю для етапів: прийняття заявки; перевірка підстав; фізичне приймання; визначення стану товару; погодження суми; бухгалтерське відображення; повернення коштів; післяопераційна звірка. Визначте щонайменше три небезпечні комбінації повноважень і компенсуючі контролі.

Завдання 2.7. Редагування слабкого внутрішнього стандарту

Підприємство використовує правила: «зміни довідників здійснюються за потреби», «документи мають бути передані своєчасно», «суттєві ручні проводки погоджуються», «закриття рахунків виконується після перевірки», «помилки виправляються оперативно». Перепишіть кожне правило так, щоб воно містило подію запуску, відповідального, конкретний строк або періодичність, критерій, доказ виконання та дію при порушенні. Поясніть, які формулювання не можна уніфікувати без урахування бізнес-процесу.

Завдання 2.8. Діагностика затримки закриття місяця

Закриття періоду триває 12 робочих днів. Аналіз журналу показує: первинні документи виробництва надходять до 5-го дня; звірка запасів починається лише після цього; амортизація розраховується на 7-й день; коригування за послугами сторонніх організацій формуються на 9-й; керівники центрів отримують попередній звіт на 10-й день і повертають коментарі протягом трьох днів. Визначте критичний ланцюг, кореневі причини затримки, процедури, які можна виконувати паралельно або раніше, контрольні дедлайни та критерій «період закрито». Не складайте лише календар – обґрунтуйте, які зміни в процесі потрібні.

Завдання 2.9. Контроль за винятками для ручних бухгалтерських записів

За місяць сформовано 2 800 автоматичних і 190 ручних бухгалтерських записів. Серед ручних є записи у вихідні дні, операції понад 1 млн грн, проводки після внутрішньої дати закриття, записи на нетипові кореспонденції та коригування, створені користувачем із розширеними правами. Розробіть правила відбору винятків, визначте рівні пріоритету, власника перевірки, необхідний доказ обґрунтованості та строк реагування. Поясніть, чому суцільне погодження всіх 190 ручних записів може бути менш ефективним за ризик-орієнтований контроль.

Завдання 2.10. Тестування фактичного виконання контролю

Регламент передбачає щотижневу перевірку змін банківських реквізитів постачальників незалежною особою. За останні 8 тижнів система зафіксувала 17 змін. У 11 випадках є електронний доказ перевірки до першого платежу, у 3 – перевірку виконано після платежу, у 2 – доказ відсутній, в 1 – зміну зробив і перевірив той самий користувач. Оцініть дизайн контролю та його операційну ефективність окремо. Сформулюйте висновок, необхідну коригувальну дію, порядок ретроспективної перевірки та показник для подальшого моніторингу.

? Питання для самоконтролю

1. Чому скорочення кількості аналітичних полів іноді підвищує, а не знижує якість управлінської інформації?
2. Які атрибути доцільно зберігати історично та чому поточний стан довідника не завжди придатний для аналізу минулих періодів?
3. Які етапи має містити карта методологічного рішення для нової операції?
4. Чому зміна способу розподілу витрат потребує окремого пояснення у внутрішній управлінській звітності?

5. Як поєднати повну економічну оцінку підрозділу з принципом контрольованості?

6. Чим матриця RACI відрізняється від фактичної системи внутрішнього контролю?

7. Які ознаки дозволяють вважати внутрішній регламент вимірюваним і придатним до тестування?

8. Чому швидкість закриття місяця не можна покращити лише встановленням більш раннього фінального дедлайну?

9. За яких умов контроль за винятками є достатнім для великої кількості автоматизованих операцій?

10. Чому наявність підпису або електронного статусу не доводить операційну ефективність контролю?



Тестові завдання для самоконтролю

Оберіть одну правильну відповідь

2.1. Об’єкт управлінського рішення відрізняється від об’єкта бухгалтерського обліку тим, що:

а) завжди має власний синтетичний рахунок;

б) визначається логікою вибору або контролю менеджменту і може об’єднувати кілька бухгалтерських об’єктів;

в) не потребує бухгалтерських даних;

г) формується лише для зовнішньої звітності.

2.2. Найкращою ознакою надлишкової аналітики є ситуація, коли:

а) реквізит використовується у важливому управлінському звіті;

б) реквізит можна однозначно отримати автоматично, але користувач повторно вводить його вручну;

в) для реквізиту визначено власника даних;

г) реквізит необхідний для контрольної звірки.

2.3. Історичність довідника потрібна насамперед для того, щоб:

а) автоматично переписувати старі операції за поточними атрибутами;

б) зберігати класифікацію та відповідальність, які діяли на дату операції;

в) зменшити кількість аналітичних ознак до однієї;

г) відмовитися від періодів дії довідника.

2.4. Якщо прибуток зріс через перегляд облікової оцінки, у звіті центру відповідальності доцільно:

а) автоматично визнати весь приріст результатом ефективності керівника;

б) окремо показати методологічний ефект і операційний результат;

в) приховати зміну методики для збереження простоти;

г) вилучити бухгалтерський показник із усіх звітів.

2.5. Принцип контрольованості означає, що:

а) до персональної оцінки включають усі витрати, віднесені на підрозділ;

б) показники оцінки мають враховувати реальну можливість керівника впливати на фактор;

в) кожен центр відповідальності повинен бути центром прибутку;

г) централізовані витрати завжди дорівнюють нулю.

2.6. Найбільш ризиковою комбінацією повноважень є:

а) виконання операції та незалежне інформування керівника;

б) створення критичного довідника, виконання операції та її власна перевірка однією особою;

в) підготовка звіту і консультація з користувачем;

г) документування й архівування затвердженого рішення.

2.7. Якісний внутрішній регламент обов'язково має містити:

а) лише загальну вимогу «здійснювати контроль»;

б) дію, відповідального, строк/періодичність, критерій, доказ та реакцію на відхилення;

в) максимально довгий опис усіх можливих ситуацій без відповідальних;

г) тільки посилання на законодавство.

2.8. Операційна ефективність контролю підтверджується, коли:

а) контроль описаний у наказі;

б) на вибірці видно своєчасне фактичне виконання, належного виконавця, доказ і реакцію на відхилення;

в) працівник усно підтверджує, що «завжди перевіряє»;

г) у процесі немає автоматизації.

2.9. Контроль за винятками найкраще застосовувати, коли:

а) немає критеріїв ризику;

б) великий масив однотипних операцій дозволяє автоматично виділити нетипові або ризикові випадки;

в) кожна операція є унікальною і не має параметрів;

г) система не зберігає даних про операції.

2.10. Якщо добре спроєктований контроль систематично виконується із запізненням, це означає:

а) дизайн автоматично вважається ефективним і додаткових дій не потрібно;

б) необхідно окремо оцінити операційну ефективність і усунути причину несвоєчасного виконання;

в) слід вилучити доказ контролю;

г) достатньо змінити назву процедури.

Самостійна робота за темою 2

Мета самостійної роботи: поглибити здатність самостійно діагностувати та вдосконалювати методологічну й організаційну архітектуру бухгалтерського

обліку: визначати достатність аналітики, оцінювати вплив методологічних рішень на управлінські показники, встановлювати межі відповідальності, перетворювати внутрішні правила на контрольовані процедури та перевіряти фактичну дієвість контролів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Аудит аналітичних ознак і довідників: достатність, автоматизація, історичність та вартість підтримання.
2. Облікова політика й облікові оцінки: вплив на зіставність і управлінську інтерпретацію показників.
3. Центри відповідальності та межі впливу керівників на показники діяльності.
4. Внутрішні регламенти, розподіл ролей і кероване закриття облікового періоду.
5. Тестування дизайну та операційної ефективності контрольних процедур.



Методичні рекомендації до самостійного опрацювання

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Аналітична модель	Оберіть 12-15 аналітичних ознак одного процесу. Для кожної визначте управлінське використання, джерело, спосіб введення, частоту помилок, історичність і рішення щодо подальшого використання.	Реєстр «залишити – автоматизувати – умовно використовувати – вилучити».
Методологічні рішення	Оберіть один показник, на який впливають облікова політика або оцінка. Встановіть правило, управлінський ефект, ризик порівнянності, потрібне пояснення та критерій перегляду.	Реєстр методологічних впливів + короткий висновок.
Відповідальність	Для одного підрозділу розділіть показники на контрольовані, спільно контрольовані та неконтрольовані; зіставте їх з повноваженнями керівника.	Карта контрольованості показників.
Регламент	Візьміть 5-7 загальних або декларативних правил і переформулюйте їх через подію, дію, відповідального, строк, критерій, доказ та ескалацію.	Фрагмент внутрішнього стандарту «до / після».

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Контроль	Оберіть одну контрольну процедуру. Окремо оцініть її дизайн та виконання на змодельованій або доступній вибірці. Зафіксуйте винятки і коригувальні дії.	Робочий лист тестування контролю.

Обов’язкові завдання для самостійної роботи

Завдання 2.1. Аудит архітектури аналітичного обліку

Оберіть одну модель підприємства: виробниче, торговельне, сервісне або проєктне. Визначте не менше 15 аналітичних ознак, що використовуються або могли б використовуватися для доходів, витрат, запасів, дебіторської заборгованості чи проєктів. Для кожної ознаки зазначте управлінське призначення, джерело, власника, спосіб формування, потребу в історичності, ризик помилки та рішення «залишити / автоматизувати / зробити умовною / вилучити». Завершіть висновком, які 3-5 ознак є критичними для якості управлінської інформації.

Завдання 2.2. Реєстр методологічного рішення

Оберіть одну господарську ситуацію, у якій можливий професійний вибір або оцінка. Необхідно сформувати робочий реєстр: економічне питання; нормативне джерело, чинність якого потрібно перевірити; доступні альтернативи; обрана методика; база оцінки; аналітичні ознаки; вплив на фінансовий та управлінський показник; спосіб забезпечення порівнянності; відповідальний; дата перегляду. Не копіюйте готову норму – покажіть логіку переходу від вимоги до інформаційного результату.

Завдання 2.3. Карта контрольованості центру відповідальності

Оберіть підрозділ підприємства та сформуйте 10-12 показників його діяльності. Розподіліть їх на контрольовані, спільно контрольовані та неконтрольовані для керівника цього підрозділу. Для кожного показника визначте повноваження, джерело даних, базу порівняння, періодичність і допустимий формат пояснення відхилення. Запропонуйте, як одночасно показувати повну економіку підрозділу та справедливу оцінку управлінської відповідальності.

Завдання 2.4. Перепроєктування внутрішнього регламенту

Складіть фрагмент внутрішнього регламенту для одного процесу: закриття місяця, зміна довідників, коригування ручних записів, повернення товарів або облік первинних документів. Спочатку сформулюйте 5-7 типових «слабких» правил у декларативній формі, а потім перепишіть їх як

контрольовані процедури з подією запуску, відповідальним, строком, критерієм, доказом, ескалацією та статусом завершення. Додайте коротке пояснення, які положення доцільно автоматизувати.

Завдання 2.5. Робочий лист тестування контролю

Оберіть одну процедуру: погодження ручних проводок, зміна реквізитів контрагента, закриття доступу звільненому працівнику, звірка складських залишків або контроль прострочених документів. Сформуйте мету контролю, ризик, опис дизайну, власника, частоту та доказ. Змоделюйте вибірку щонайменше з 12 випадків, у якій мають бути своєчасні виконання, запізнення, відсутній доказ і один виняток за повноваженнями. Окремо сформулюйте висновок про дизайн, операційну ефективність і необхідні коригувальні дії.



Аналітичне завдання на вибір

Виконайте одне із запропонованих завдань. Результат – 1,5-2 сторінки аналітичного тексту або структурована таблиця з власним професійним висновком. Якщо використовуються нормативні або професійні джерела, необхідно перевірити їх актуальність на дату виконання роботи.

1. Обґрунтуйте тезу «більше аналітики не завжди означає кращу управлінську інформацію». Сформуйте власні критерії, за якими підприємство має приймати рішення про введення або вилучення аналітичної ознаки, і покажіть, як врахувати вартість збору даних.

2. Проаналізуйте, за яких умов управлінський показник може обґрунтовано відрізнятися від показника фінансового обліку. Визначте мінімальні вимоги до методики, узгодження, документування коригувань і комунікації користувачу, щоб така відмінність не перетворилася на маніпуляцію.

3. Розробіть модель розподілу несумісних функцій для невеликої бухгалтерської команди, де неможливо повністю розділити ініціювання, виконання й контроль. Покажіть, які компенсуючі контролі можуть замінити відсутній рівень розподілу та як перевірити їх фактичне виконання.



Вимоги до оформлення результатів самостійної роботи

– кожне завдання повинно містити чітко визначений процес або об’єкт, вихідні умови, результат і коротке професійне обґрунтування;

– аналітичні ознаки, ролі та контрольні процедури потрібно описувати конкретно; формулювання «вести аналітику», «посилити контроль», «призначити відповідального» без способу виконання не зараховуються як завершене рішення;

– якщо пропонується новий реквізит або контроль, необхідно пояснити, який управлінський ризик він покриває і хто фактично використовує результат;

– для облікової політики та нормативно чутливих рішень зазначається джерело, чинність якого перевіряється на дату виконання роботи; методичне рішення не повинно підмінятися механічним цитуванням;

– під час оцінки центру відповідальності необхідно розмежовувати повну економічну вартість підрозділу та показники персональної контрольованості;

– використання генеративного ШІ допускається як допоміжний інструмент для структурування або пошуку альтернатив, але студент повинен самостійно перевірити логіку ролей, методику, нормативну основу та бути готовим усно захистити рішення.

Глосарій до теми

Аналітична ознака – реквізит або вимір, за яким деталізується бухгалтерська інформація для контролю, аналізу та управлінського використання.

Аналітичний облік – система деталізації синтетичних показників за об’єктами та ознаками, необхідними для управління, контролю і звітності.

Бухгалтерська служба – організаційна сукупність працівників і функцій, що забезпечують ведення обліку, контроль та формування бухгалтерської інформації.

Внутрішній контроль – сукупність організаційних і процедурних заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення суттєвих ризиків інформації й операцій.

Внутрішній регламент – внутрішній документ або правило, що визначає послідовність дій, ролі, строки, критерії, докази виконання та реакцію на відхилення.

Детективний контроль – процедура, спрямована на виявлення помилки або відхилення після чи під час його виникнення.

Єдине інформаційне середовище – організація даних і систем, за якої ключові господарські факти мають узгоджене джерело та можуть використовуватися у різних інформаційних представленнях.

Компенсуючий контроль – додаткова процедура, що знижує ризик у випадку, коли основний контроль або повний розподіл функцій об’єктивно неможливі.

Контрольованість – ступінь реальної можливості керівника або відповідальної особи впливати на формування конкретного показника чи відхилення.

Майстер-дані – стабільні довідкові дані про ключові об’єкти системи, зокрема контрагентів, номенклатуру, підрозділи, проєкти та центри відповідальності.

Несумісні повноваження – комбінація функцій, концентрація яких в однієї особи створює підвищений ризик помилки, зловживання або непоміченого викривлення.

Облікова оцінка – грошова величина показника, визначена із застосуванням професійного судження та доступної інформації за умов невизначеності.

Облікова політика – сукупність принципів, методів і процедур, які підприємство застосовує для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в межах чинних вимог.

Операційна ефективність контролю – фактична здатність контрольної процедури працювати у встановлений спосіб, у потрібний момент і з належною реакцією на відхилення.

Превентивний контроль – процедура, спрямована на недопущення помилки або небажаної операції до її здійснення.

Сегмент – частина діяльності підприємства, виокремлена за продуктом, ринком, географією, підрозділом або іншою ознакою для аналізу й управління.

Синтетичний облік – узагальнений вартісний облік економічних об’єктів на рахунках встановленого рівня.

Центр відповідальності – підрозділ, напрям або організаційна одиниця, щодо якої визначено повноваження, показники та відповідальність за результати діяльності.



Методичний підсумок теми

Після виконання аудиторної та самостійної роботи здобувач повинен розглядати систему бухгалтерського обліку як конструкцію, що проєктується відповідно до бізнес-моделі та потреб управління. Вона має забезпечувати методологічну узгодженість, достатню аналітичність, історичність критичних атрибутів і чітку відповідальність. Здобувач освіти має вміти відокремлювати обліковий об’єкт від об’єкта рішення, пояснювати різницю фінансових і управлінських показників, оцінювати вплив облікової політики, визначати контрольовані показники центрів відповідальності, формувати вимірювані регламенти та тестувати фактичне виконання контролів. Ця основа готує до теми цифровізації обліку.

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

☝ **Мета вивчення теми:** набути здатності оцінювати цифровий обліковий процес як поєднання методології, даних, технологій, ролей і контролів; навчити визначати межі автоматизації, перевіряти надійність ERP, хмарних сервісів, BI та генеративного штучного інтелекту, виявляти кібер- та

інформаційні ризики, а також відрізняти професійне судження і допустимі облікові альтернативи від маніпулятивного представлення показників.

Очікувані результати навчання

– пояснювати різницю між автоматизацією окремої операції та цифровою трансформацією наскрізного облікового процесу;

– визначати критичні компоненти облікової інформаційної системи, джерела даних, інтеграції, master data та контрольні точки;

– оцінювати ERP, хмарні сервіси й електронний документообіг не лише за функціональністю, а й за простежуваністю, доступами, відновлюваністю та контрольованістю;

– визначати, які облікові процедури доцільно автоматизувати повністю, частково або залишити під професійним контролем;

– перевіряти управлінський dashboard від показника до джерела, формули, періодичності, статусу даних і контрольної звірки;

– критично оцінювати результати генеративного ШІ, відокремлювати чернетку від професійного висновку та документувати перевірку;

– оцінювати конфлікти доступів, кіберризики та готовність облікового процесу до збою або втрати доступу до інформаційної системи;

– розмежовувати професійне судження, допустиму альтернативу, агресивне представлення й маніпулювання та формулювати етичну позицію бухгалтера.

План практичного заняття

1. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та архітектура облікової інформаційної системи.
2. ERP-системи, хмарні технології та електронний документообіг.
3. Автоматизація і роботизація облікових процедур.
4. Business Intelligence, великі дані та візуалізація облікової інформації.
5. Генеративний штучний інтелект у професійній діяльності бухгалтера.
6. Кібербезпека, управління доступом та безперервність облікового процесу.
7. Креативний облік, допустимі альтернативи та професійне судження.
8. Етичні межі, контроль якості та відповідальність за цифрову облікову інформацію.

Перелік ключових термінів і понять із теми: цифрова трансформація; облікова інформаційна система; ERP; CRM; WMS; хмарні обчислення; електронний документ; електронний документообіг; API; master data; data governance; data lineage; автоматизація; RPA; OCR/IDP; workflow; Business Intelligence; сховище даних; ETL/ELT; dashboard; KPI; великі дані;

генеративний штучний інтелект; мовна модель; hallucination; automation bias; prompt injection; конфіденційність; кібербезпека; принцип найменших привілеїв; MFA; журналювання; резервне копіювання; RTO; RPO; професійне судження; креативний облік; earnings management; етика професійного бухгалтера.



Методичні рекомендації до практичного заняття

При опрацюванні **першого питання** цифрову трансформацію слід відрізняти від простого переведення паперових дій у електронну форму. Якщо заявка, погодження, первинний документ, бухгалтерський запис і управлінський звіт існують у різних системах без стабільних ідентифікаторів і контрольованої інтеграції, підприємство має автоматизовані фрагменти, але не наскрізний цифровий обліковий процес.

Архітектуру інформаційної системи доцільно читати від господарського факту до управлінського показника: операційне джерело → інтеграція/API → ERP або обліковий контур → master data → сховище/BI → звіт або dashboard → управлінська дія. Для кожного переходу необхідно встановити власника даних, правило трансформації, контроль повноти, журналювання та можливість повернутися до первинного джерела. Саме простежуваність, а не кількість програм, є ознакою цифрової зрілості.

Окремо слід оцінювати управління даними. Неконтрольований довідник контрагентів, продуктів або центрів відповідальності здатний масштабувати помилку на тисячі операцій. Тому master data мають мати власника бізнес-змісту, технічного адміністратора, правила створення та зміни, критерії якості і журнал історії.

При опрацюванні **другого питання** ERP, хмарний сервіс та електронний документообіг потрібно оцінювати через їхню роль у бізнес-процесі. Стандартна конфігурація системи не є методологічною відповіддю: підприємство повинно самостійно визначити об’єкти, правила визнання, аналітику, маршрути погодження та контрольні точки, а вже потім налаштовувати програмний продукт.

Хмарна модель переносить частину інфраструктурних функцій зовнішньому постачальнику, але не передає йому відповідальність за бухгалтерську інформацію. Для професійної оцінки потрібно встановити: де фізично й логічно зберігаються дані; хто має адміністративний доступ; як організовані резервні копії; чи тестувалося відновлення; як експортуються дані при зміні постачальника; як припиняється доступ працівника; які умови SLA є критичними для облікового процесу.

Електронний підпис або статус «погоджено» підтверджує електронну дію, але сам по собі не доводить економічну обґрунтованість операції. Тому студент має вміти відокремлювати технічну валідність документа від змістової перевірки факту, повноважень, кількості, ціни та умов договору.

При вивченні **третього питання** автоматизацію необхідно класифікувати за характером рішення. Детерміновані, повторювані, масові процедури з чіткими правилами є найкращими кандидатами для повної автоматизації. Процедури з винятками, неоднозначною економічною сутністю або істотним професійним судженням потребують контрольованої участі людини.

Для кожної автоматизованої процедури слід описати не лише позитивний сценарій, а й винятки: відсутній реквізит, дубль документа, нестандартна сума, змінений довідник, операція після закриття періоду, конфлікт між джерелами. Якщо виняток не має маршруту, автоматизація приховує проблему замість того, щоб керувати нею. Якісна модель містить правило, поріг, відповідального за виняток, строк реагування, журнал рішення та повторний контроль.

Окремим ризиком є automation bias – схильність довіряти результату системи лише тому, що він сформований автоматично. Професійний контроль має бути спрямований не на повторення всіх машинних дій, а на тестування методики, параметрів, винятків та стабільності результату.

При опрацюванні **четвертого питання** BI і візуалізацію слід розглядати як завершальну частину інформаційного ланцюга, а не як декоративне оформлення даних. Якісний dashboard має відповідати конкретному рішенню, містити обмежену кількість показників, показувати базу порівняння, статус даних і дозволяти перейти від відхилення до причини.

Під час перевірки dashboard здобувач повинен встановити для кожного KPI: визначення; формулу; джерело; рівень агрегування; частоту оновлення; відповідального за методику; статус «попередній/фінальний»; контрольну звірку; допустиму межу інтерпретації. Порівнювати показники з різною методологією або часовим горизонтом без пояснення небезпечно навіть тоді, коли вони візуально розміщені на одному екрані.

Великі дані не усувають проблему якості. Навпаки, помилка у довіднику, інтеграції або формулі може швидше поширюватися на значний масив. Тому зростання обсягу даних повинно супроводжуватися посиленням data lineage, каталогізації показників та автоматизованих контрольних звірок.

При опрацюванні **п’ятого питання** генеративний ШІ слід сприймати як інструмент підготовки чернетки, структурування, пошуку альтернатив, узагальнення або пояснення даних, але не як самостійне джерело бухгалтерської істини. Мовна модель може сформувати переконливе пояснення, вигадати нормативне посилання, неправильно інтерпретувати контекст або відтворити упередження вихідних даних.

Професійний протокол перевірки результату ШІ має включати: ідентифікацію тверджень, що можуть вплинути на рішення; перевірку числових даних і формул; перевірку нормативних тверджень за офіційним джерелом; відокремлення факту від припущення; перевірку конфіденційності вхідних даних; документування того, хто прийняв остаточний професійний висновок. Особливо небезпечним є автоматичне проведення бухгалтерських записів на підставі текстової відповіді моделі без попередньої методологічної валідації.

Студент повинен також розуміти ризик prompt injection і неконтрольованого передавання конфіденційної інформації. Навіть корисна модель не повинна отримувати персональні, договірні або комерційно чутливі дані, якщо підприємство не визначило дозволене середовище, правила доступу та захисту.

При вивченні **шостого питання** кібербезпека розглядається як умова безперервності облікового процесу. Бухгалтерська інформація має залишатися доступною, цілісною та конфіденційною не лише у звичайному режимі, а й при помилці користувача, втраті пристрою, компрометації облікового запису, збої постачальника або кіберінциденті.

Базовими принципами є мінімально необхідні права, багатофакторна автентифікація, регулярний review доступів, журналювання привілейованих дій, своєчасне блокування звільнених працівників, резервне копіювання та тестове відновлення. Параметри RTO і RPO мають бути пов’язані з конкретним процесом: наприклад, допустима втрата даних для платіжного календаря і для архівного звіту може бути різною.

Наявність резервної копії не є достатнім доказом готовності. Підприємство має перевірити, чи можна реально відновити систему у потрібний строк, чи доступні ключі та інструкції, хто ухвалює рішення про аварійний режим і як документуються операції, виконані під час недоступності основної системи.

При опрацюванні **сьомого питання** креативність бухгалтерського обліку необхідно відокремлювати від маніпуляції. Професійне судження виникає там, де стандарти або умови операції допускають оцінку, вибір методу чи припущення. Допустимий вибір має бути економічно обґрунтований, послідовний, документований і не спрямований на досягнення наперед заданого показника.

Ознаками ризику агресивного представлення є рішення, яке систематично покращує бажаний KPI; вибір моменту або оцінки без нової економічної підстави; зміна методики наприкінці періоду без пояснення; приховування альтернатив; тиск на бухгалтера; відсутність документованого професійного судження. Завдання студента — не лише назвати ризик, а й визначити, які докази потрібно отримати для кваліфікації ситуації.

Доцільно застосовувати логіку: економічна сутність → допустимі альтернативи → фактичні докази → послідовність із попередньою практикою → вплив на користувача → етичний ризик → документований висновок. Така послідовність зменшує ризик підміни професійного судження бажаним результатом.

При опрацюванні **восьмого питання** етика і контроль якості мають охоплювати весь цифровий ланцюг: вхідні дані, алгоритм, права доступу, результат, професійну перевірку та комунікацію користувачу. Якщо цифровий інструмент формує помилковий результат, відповідальність не можна автоматично перекласти на програму або зовнішнього постачальника.

Для кожного критичного цифрового процесу доцільно визначати власника методики, власника даних, технічного адміністратора, особу, що здійснює незалежну перевірку, та користувача результату. Конфлікт ролей виникає, коли одна особа може змінити алгоритм або дані, виконати операцію і приховати слід зміни. Тому журналювання, контроль версій та незалежний review є не технічними деталями, а елементами професійної відповідальності.

Етичний професійний висновок повинен враховувати чесність, об’єктивність, професійну компетентність, конфіденційність і належну поведінку. У цифровому середовищі це означає, зокрема, не маскувати невизначеність красивою візуалізацією, не видавати машинне припущення за підтверджений факт і не використовувати конфіденційні дані поза дозволеним контуром.



Запитання для самоконтролю

1. Чим цифрова трансформація облікового процесу відрізняється від автоматизації окремих операцій?
2. Які компоненти облікової інформаційної системи є критичними для простежуваності показника?
3. Чому стандартна конфігурація ERP не може замінити методологічне рішення підприємства?
4. За якими критеріями слід визначати межу між повною автоматизацією та професійним контролем?
5. Які елементи потрібно перевірити, перш ніж довіряти KPI на dashboard?
6. Які типові ризики виникають при використанні генеративного ШІ у роботі бухгалтера?
7. Чому наявність резервної копії не доводить готовності до відновлення облікового процесу?
8. За якими ознаками професійне судження можна відрізнити від агресивного або маніпулятивного представлення?
9. Які ролі та докази потрібні для контролю цифрового облікового процесу?
10. Хто несе професійну відповідальність за управлінський висновок, підготовлений із використанням цифрового інструмента або ШІ?

🗝 Приклади розв’язання

Приклад 3.1. Аудит автоматизованого розпізнавання первинних документів

Ситуація. Підприємство впровадило OCR/IDP-сервіс для автоматичного розпізнавання рахунків постачальників. Система самостійно визначає контрагента, номер документа, дату, суму та статтю витрат. Після двох місяців роботи бухгалтерія виявила, що 97% документів обробляються без ручного

введення, але кілька рахунків за ремонт обладнання були класифіковані як капітальні інвестиції, а два документи з однаковою сумою система не розпізнала як потенційні дублікати.

Професійна послідовність. Високий відсоток автоматизації не є достатнім показником якості. Спочатку визначають критичні поля й правила, помилка в яких має суттєвий обліковий наслідок. Далі встановлюють пороги впевненості, умови обов'язкового ручного review, контроль дублів і журнал виправлень. Результати виправлень потрібно використовувати для переналаштування правила, а не лише для коригування окремого документа.

Таблиця 3.1 – Приклад контролю автоматизованої обробки

Елемент	Ризик	Контрольне рішення
Стаття витрат	помилкова капіталізація або класифікація	обов'язковий review для визначених категорій та нетипових сум
Контрагент	помилкове зіставлення з довідником	унікальний ідентифікатор + контроль нових/змінених карток
Номер/сума документа	повторна реєстрація	контроль комбінації контрагент – номер – дата – сума
Низька впевненість OCR	масова помилка через погану якість скану	автоматичне направлення у чергу винятків
Ручне виправлення	непростежувана зміна результату алгоритму	журнал користувача, часу, старого і нового значення, причини

Висновок. Якість цифрового процесу оцінюється не часткою операцій без ручного втручання, а здатністю системи правильно обробляти критичні поля, виділяти винятки, зберігати доказ змін і не масштабувати методологічну помилку.

Приклад 3.2. Перевірка відповіді генеративного ШІ

Ситуація. Бухгалтер просить генеративний ШІ пояснити, чи можна визнати витрати на розробку нового внутрішнього програмного модуля нематеріальним активом. Модель формує впевнену відповідь, наводить критерії та посилається на нормативний документ, але частина наведених формулювань не збігається з чинним джерелом. Керівник проєкту пропонує використати відповідь як підставу для проведення.

Розв'язання. Відповідь моделі необхідно розкласти на перевірювані твердження. Нормативні критерії перевіряються за офіційним текстом; фактичні умови проєкту – за технічними завданнями, бюджетом, доказами майбутніх вигід, контролю ресурсів і можливості достовірного вимірювання. Окремо фіксуються припущення, яких немає у вихідних даних. Лише після цього бухгалтер формує власне професійне судження і визначає облікове рішення.

Таблиця 3.2 – Протокол перевірки результату ШІ

Твердження ШІ	Спосіб перевірки	Статус
Нормативний критерій	офіційний нормативний текст / стандарт	підтверджено / спростовано
Факт щодо проєкту	договір, технічне завдання, акти, бюджет, управлінські рішення	доказ наявний / відсутній
Розрахунок або сума	первинні дані та формула	відтворюється / не відтворюється
Припущення	порівняння із запитом та документами	явне / приховане
Остаточний висновок	професійне рішення бухгалтера	прийнято після перевірки

Висновок. ШІ може пришвидшити підготовку аналітичної чернетки, але не замінює перевірку нормативної основи та фактичних критеріїв. Відповідальність за остаточне облікове рішення залишається за професійним користувачем.

Приклад 3.3. Оцінювання готовності до відновлення після збою

Ситуація. Підприємство щодня створює резервні копії хмарної ERP. IT-служба повідомляє, що резервування працює без помилок. Під час навчального сценарію з'ясовується, що бухгалтерія не знає, хто ініціює відновлення, яка остання перевірена копія, де зберігаються інструкції для аварійної роботи та як реєструвати платежі і первинні документи, якщо ERP недоступна протягом робочого дня.

Розв'язання. Потрібно розділити резервне копіювання і безперервність процесу. Для критичних облікових функцій визначають RTO, RPO, відповідальних, порядок активації аварійного режиму, мінімальний набір даних, що фіксується поза ERP, контроль дублювання після відновлення та тестовий сценарій. Факт успішного створення копії є лише одним елементом, а не доказом готовності.

Висновок. Безперервність бухгалтерського процесу підтверджується не наявністю технічної копії, а перевіреною здатністю відновити систему і зберегти контроль над операціями в межах допустимих RTO/RPO.

✍ Практичні завдання та проблемні ситуації

Завдання 3.1. Аудит розриву між системами

Підприємство має CRM, WMS, зарплатну систему й ERP. Дані передаються щогодини. У кінці місяця виявлено, що у CRM реалізація на 2,4 млн грн більша, ніж дохід в ERP, а складські відвантаження на 310 тис. грн не мають відповідних бухгалтерських документів. Не будуйте нову архітектуру. Проведіть діагностику: сформуйте перелік можливих причин розбіжності,

визначте контрольні точки інтеграції, дані для звірки, статус кожної різниці та порядок закриття інциденту. Підготуйте короткий висновок для фінансового директора.

Завдання 3.2. Постпроєктна оцінка ERP

Через шість місяців після впровадження ERP закриття місяця скоротилося з 12 до 7 днів, але кількість ручних коригувань зросла, працівники ведуть паралельні Excel-реєстри, а довідник номенклатури містить 9% неактивних або дубльованих позицій. Розробіть post-implementation review: які показники перевірити, які інтерв'ю провести, як відокремити методологічні, процесні, технічні й навчальні причини та які коригувальні дії запропонувати.

Завдання 3.3. Аудит автоматизованого правила

RPA-бот щодня створює проводки за банківськими комісіями за заданим правилом. Після зміни тарифів банк почав об'єднувати кілька видів комісій в одному рядку, але бот продовжує відносити всю суму на одну статтю. Сформуйте тест дизайну й операційної ефективності правила: джерело даних, умова, винятки, поріг, контроль версії, журнал змін, вибірка, відповідальний і процедура реагування. Запропонуйте, як запобігти повторенню при наступній зміні формату банку.

Завдання 3.4. Розслідування суперечливого dashboard

Генеральний директор бачить на dashboard «маржу продукту» 26 %, фінансовий директор у місячному звіті — 14 %, а комерційний директор — 31 %. Замість створення нового dashboard побудуйте reconciliation: визначте можливі різниці у формулі, собівартості, періоді, знижках, поверненнях, курсах, статусі даних і розподілах. Запропонуйте паспорт показника, який унеможливить змішування трьох різних трактувань.

Завдання 3.5. Верифікація управлінського коментаря ШІ

Генеративний ШІ отримав таблицю план/факт і сформував висновок: «перевитрата матеріалів спричинена зростанням цін постачальників, тому відповідальність виробництва відсутня». У вихідних даних є лише суми бюджету і факту без кількості та ціни. Проведіть review відповіді: які твердження не підтверджені, яких даних бракує, які альтернативні причини можливі, які перевірки слід виконати. Перепишіть коментар у професійно коректному форматі «факт – межа висновку – потрібна перевірка».

Завдання 3.6. Інцидент із привілейованим доступом

Після переходу системного адміністратора до іншої посади його старий привілейований обліковий запис залишився активним. У журналі виявлено зміну параметра округлення в модулі розподілу витрат у неробочий час. Побудуйте хронологію інциденту, визначте докази, які потрібно зберегти, осіб для незалежної перевірки, вплив на бухгалтерські показники, порядок

скасування/підтвердження зміни та довгострокові контролі привілейованого доступу.

Завдання 3.7. Тест безперервності закриття місяця

У день закриття місяця основна ERP недоступна 10 годин. Доступні банк, електронна пошта та локальний реєстр незавершених процедур. Розробіть сценарій роботи бухгалтерії: які операції зупинити, які дозволити в аварійному режимі, які дані фіксувати, хто санкціонує винятки, як уникнути дублювання після відновлення і за якими критеріями визначити, чи можна завершити період у строк.

Завдання 3.8. Аналіз «креативного» рішення наприкінці кварталу

За п’ять днів до квартальної звітності керівництво пропонує: перенести плановий ремонт на наступний місяць; змінити оцінку резерву на підставі оптимістичного прогнозу; прискорити оформлення відвантаження клієнту, який ще не підтвердив готовність прийняти товар; переглянути строк корисного використання активів. Для кожного рішення визначте економічну підставу, потрібні докази, вплив на показники, ознаки допустимого судження або маніпуляції та етичну позицію бухгалтера.

Завдання 3.9. Контроль якості цифрового показника

Показник «відсоток автоматизованих операцій» використовується як KPI бухгалтерської служби і становить 91 %. Водночас 14 % автоматично створених записів коригуються вручну після закриття дня. Запропонуйте систему якості KPI: уточніть визначення автоматизованої операції, додайте показники винятків, ручних коригувань, повторних помилок і часу виправлення. Поясніть, чому один високий відсоток автоматизації може створювати хибний стимул.

Завдання 3.10. Професійна записка щодо цифрового рішення

Керівництво пропонує дозволити ШІ автоматично формувати та відправляти пояснення суттєвих відхилень менеджерам без попереднього review бухгалтера. Підготуйте односторінкову професійну записку: потенційні вигоди, інформаційні та етичні ризики, категорії даних, що потребують захисту, мінімальні контролі, межі автоматизації та критерії, за яких людське погодження залишається обов’язковим.

? Питання для самоконтролю

1. Чому зменшення ручного введення не є достатнім критерієм успіху цифрової трансформації?

2. Які розбіжності між операційною системою та ERP можуть бути нормальними, а які свідчать про дефект інтеграції?

3. Як відрізнити помилку алгоритму від помилки вихідних даних або довідника?

4. Чому автоматизований процес обов’язково повинен мати маршрут винятку?

5. Які документи та параметри слід перевірити під час reconciliation управлінського KPI?

6. Які твердження у відповіді ШІ завжди потребують окремої перевірки?

7. У чому різниця між резервним копіюванням, відновленням системи та безперервністю бізнес-процесу?

8. Які ознаки свідчать про конфлікт привілейованих доступів?

9. Чому KPI автоматизації без показника коригувань може стимулювати погіршення якості?

10. Який мінімальний набір доказів має містити професійне судження щодо нестандартного цифрового або облікового рішення?

За яких умов професійне судження бухгалтера можна вважати належно документованим?



Тестові завдання для самоконтролю

Оберіть одну правильну відповідь

3.1. Ознакою цифрової трансформації, а не лише автоматизації є:

а) заміна паперової форми документа PDF-файлом;

б) наскрізний контрольований рух даних між процесами з можливістю простежити показник до джерела;

в) збільшення кількості Excel-файлів;

г) ручне дублювання даних у кількох системах.

3.2. Найкращим принципом інтегрованої цифрової системи є:

а) кожний підрозділ самостійно створює довідники;

б) одне джерело факту та контрольовані інформаційні представлення;

в) повна відмова від журналювання;

г) однакові права доступу для всіх користувачів.

3.3. Процедуру доцільно повністю автоматизувати насамперед тоді, коли:

а) вона містить істотне професійне судження;

б) правило є стабільним, повторюваним, формалізованим і має керовані винятки;

в) відсутні контрольні дані;

г) користувачі не розуміють її логіку.

3.4. Data lineage означає:

а) видалення історичних даних;

б) можливість простежити показник до джерела та трансформацій;

в) довільну зміну формули KPI;

г) зберігання лише фінального dashboard.

3.5. Відповідь генеративного ШІ щодо нормативного питання може використовуватися як:

а) безумовна підстава для бухгалтерського проведення;

б) допоміжна чернетка після перевірки офіційного джерела і фактичних критеріїв;

в) заміна професійного судження;

г) доказ чинності нормативної норми.

3.6. RPO характеризує:

а) допустимий час відновлення процесу;

б) допустимий обсяг/період втрати даних після інциденту;

в) кількість користувачів ERP;

г) строк підписання первинного документа.

3.7. Принцип найменших привілеїв означає:

а) користувач отримує всі права на випадок заміни колеги;

б) користувач має лише права, необхідні для виконання визначених функцій;

в) адміністратор не журналює свої дії;

г) усі права надаються безстроково.

3.8. Професійне судження від маніпуляції відрізняється тим, що:

а) завжди покращує фінансовий результат;

б) має економічне обґрунтування, докази, послідовність та прозору мотивацію;

в) не потребує документування;

г) застосовується лише наприкінці року.

3.9. Висока частка автоматизованих операцій сама по собі не доводить якість, тому що:

а) автоматичне правило може системно відтворювати помилку;

б) ручна робота завжди точніша;

в) автоматизація не використовує даних;

г) автоматичні операції не можуть бути перевірені.

3.10. Остаточну відповідальність за професійний висновок, підготовлений із використанням ШІ, несе:

а) мовна модель;

б) користувач/фахівець, який перевірив і прийняв висновок у межах своїх повноважень;

в) будь-який працівник IT;

г) постачальник інтернету.

Самостійна робота за темою 3

Мета самостійної роботи: поглибити здатність самостійно оцінювати цифрові інструменти бухгалтерської функції через їх місце в інформаційному

процесі, ризики, контрольні процедури та професійну відповідальність; сформувати навички верифікації цифрових показників і результатів генеративного ШІ, аналізу кіберстійкості та аргументованого дослідження сучасних цифрових рішень в обліку.

Питання для самостійного опрацювання

1. Цифрова зрілість бухгалтерської функції та простежуваність даних.
2. Контроль автоматизованих процедур і управління винятками.
3. Верифікація BI-показників і цифрової управлінської звітності.
4. Генеративний ШІ: можливості, обмеження, конфіденційність і професійна перевірка.
5. Кібербезпека, доступи, RTO/RPO та готовність до відновлення.
6. Креативний облік, етичні межі та відповідальність бухгалтера в цифровому середовищі.
7. Аналітичне дослідження сучасного цифрового рішення з підготовкою доповіді та захистом.



Методичні рекомендації до самостійного опрацювання

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Цифрова зрілість	Оберіть обліковий процес і визначте джерела даних, інтеграції, ручні перенесення, власників master data, контрольні звірки та можливість простежити показник до первинної операції.	Карта цифрової зрілості з 5-7 проблемами та пріоритетами покращення.
Автоматизація	Для однієї автоматизованої процедури опишіть правило, вхідні дані, винятки, пороги, журналювання, відповідального та контроль якості. Окремо визначте, де потрібне людське погодження.	Паспорт автоматизованого правила + реєстр винятків.
BI / KPI	Оберіть 5 управлінських показників. Для кожного перевірте формулу, джерело, період, статус, власника методики, контрольну звірку та можливі конфлікти трактування.	Реєстр верифікації KPI / паспорт показників.
Генеративний ШІ	Візьміть відповідь ШІ на професійне питання та розкладіть її на факти, нормативні твердження, розрахунки й припущення. Перевірте кожний суттєвий елемент і сформуйте власний висновок.	Протокол перевірки відповіді ШІ.
Безперервність	Для одного критичного процесу визначте RTO/RPO, резервні дані, аварійний маршрут, відповідальних, порядок документування в автономному режимі та критерії тестового відновлення.	Картка безперервності процесу.

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Етика і судження	Проаналізуйте ситуацію з альтернативним обліковим рішенням: економічна підстава, докази, послідовність, вплив на KPI, ризик упередженості та етична позиція.	Журнал професійного судження + короткий етичний висновок.

Обов'язкові завдання для самостійної роботи

Завдання 3.1. Аудит цифрової простежуваності показника

Оберіть один управлінський показник: маржа продукту, оборотність запасів, прострочена дебіторська заборгованість, собівартість замовлення або операційний cash flow. Побудуйте маршрут «первинний факт – система-джерело – інтеграція – ERP/сховище – формула – dashboard/звіт». Для кожного етапу визначте ризик, контроль, відповідального та доказ. Окремо позначте ручні перетворення і запропонуйте, які з них доцільно усунути або формалізувати.

Завдання 3.2. Робочий лист контролю автоматизованої процедури

Оберіть одну процедуру: автоматичне завантаження банківської виписки, OCR-обробка рахунків, нарахування амортизації, курсові переоцінки, закриття періоду або розподіл витрат. Сформуйте правило, критичні вхідні дані, винятки, поріг матеріальності/ризику, контроль змін налаштувань, вибірку для тестування, ознаки помилки, порядок виправлення і KPI якості. Зробіть висновок, чи можна зменшити ручний контроль.

Завдання 3.3. Протокол перевірки професійної відповіді генеративного ШІ

Сформулюйте одне професійне питання з бухгалтерського обліку, звітності або управлінської аналітики та отримайте відповідь генеративного ШІ. Не включайте конфіденційні дані. Розкладіть відповідь на щонайменше 8 перевірюваних тверджень. Для кожного зазначте джерело перевірки, результат, помилку/ризик і вплив на висновок. Завершіть власним професійним рішенням і переліком обмежень використання такої відповіді.

Завдання 3.4. Сценарій кіберінциденту та безперервності

Змоделюйте недоступність ERP протягом 24 годин через кіберінцидент. Визначте критичні бухгалтерські процеси, допустимі RTO/RPO, перелік операцій, які можна відкласти, аварійний реєстр, розподіл ролей, порядок погодження платежів, збереження первинних доказів, відновлення і постінцидентну звірку. Результат має показати не лише технічні, а й бухгалтерські контрольні дії.

Завдання 3.5. Міні-дослідження цифрового рішення з підготовкою доповіді

Оберіть один напрям: ERP/хмарний облік; RPA/OCR; BI та управлінські dashboard; генеративний ШІ; безперервність і кіберстійкість бухгалтерської функції. Дослідження має містити проблему, 3-5 актуальних професійних або нормативних джерел, опис можливостей, ризиків і контрольних вимог, короткий практичний приклад, власний висновок та 5-7 слайдів для захисту. Не оцінюйте продукт лише за рекламними характеристиками — аналізуйте його роль у формуванні й контролі облікової інформації.



Аналітичне завдання на вибір

Виконайте одне із запропонованих завдань. Результат – 1,5-2 сторінки аналітичного тексту або структурована таблиця з власним професійним висновком. Для теми 3 результат доцільно використати як основу короткої доповіді та усного захисту.

1. Обґрунтуйте тезу: «найкраща автоматизація – не та, що усуває людину, а та, що правильно визначає межі її професійного втручання». Побудуйте критерії для повної, часткової та недоцільної автоматизації бухгалтерських процедур.

2. Проаналізуйте, як генеративний ШІ змінює професійну відповідальність бухгалтера. Визначте, які види роботи можуть виконуватися з його допомогою, де потрібна обов’язкова верифікація і які дані не повинні передаватися до непогоджених зовнішніх сервісів.

3. Порівняйте поняття «цифрова зрілість бухгалтерії» та «кількість програм, які використовує підприємство». Запропонуйте власну модель із 5-7 критеріїв зрілості: дані, інтеграція, master data, контроль, доступи, відновлення, аналітика, професійна відповідальність.

4. Проаналізуйте межу між допустимим креативним обліковим рішенням і earnings management. Сформуйте набір доказів і контрольних запитань, які бухгалтер повинен пройти до затвердження рішення, що суттєво змінює показник наприкінці звітного періоду.



Вимоги до оформлення результатів самостійної роботи

– кожне завдання повинно містити конкретний цифровий процес, джерело даних, методику або правило, контроль і професійний висновок; загальні фрази «автоматизувати», «використовувати ШІ», «посилити кібербезпеку» без механізму не вважаються завершеним рішенням;

– для автоматизованого правила обов’язково визначаються винятки, власник, журналювання змін і спосіб перевірки якості;

– для KPI або dashboard потрібно показати формулу, джерело, період, статус даних, контрольну звірку та межу інтерпретації;

– нормативні твердження, отримані за допомогою генеративного ШІ, мають перевірятися за офіційним джерелом; у роботі необхідно відокремлювати машинну чернетку від власного професійного висновку;

– у завданнях із кібербезпеки необхідно розкривати не лише технічний захист, а й бухгалтерські наслідки, аварійний порядок документування, звірки після відновлення та відповідальність;

– аналітичне дослідження за темою 3 має завершуватися власними висновками та бути придатним до усного захисту; студент повинен пояснити джерела, критерії оцінювання і межі достовірності використаних даних.



Глосарій до теми

API – програмний інтерфейс, через який інформаційні системи обмінюються даними за формалізованими правилами.

Automation bias – схильність некритично довіряти автоматизованому результату лише через спосіб його формування.

Business Intelligence (BI) – сукупність технологій і методів підготовки, аналізу та візуалізації даних для управлінських рішень.

Data governance – система ролей, правил і відповідальності за якість, доступність, зміну та використання даних.

Data lineage – простежуваність походження показника від первинного джерела через трансформації до звіту або управлінського результату.

Dashboard – інтерактивне або статичне представлення ключових показників для оперативного контролю й аналізу.

ERP – інтегрована інформаційна система планування та обліку ресурсів і бізнес-процесів підприємства.

Hallucination – правдоподібна, але фактично непідтверджена або вигадана відповідь генеративної моделі.

Master data – відносно стабільні довідкові дані про ключові об’єкти: контрагентів, номенклатуру, підрозділи, рахунки, проєкти тощо.

MFA – багатофакторна автентифікація, що вимагає використання двох або більше незалежних факторів підтвердження особи.

OCR/IDP – технології розпізнавання та інтелектуального вилучення структурованих даних з документів.

RPA – роботизована автоматизація повторюваних процедур за формалізованими правилами.

RPO – допустимий обсяг або період втрати даних, визначений для відновлення після інциденту.

RTO – цільовий допустимий час відновлення процесу або системи після збою.

Генеративний штучний інтелект – клас моделей, здатних створювати текст, код, зображення або інший контент на основі запиту і навчальних закономірностей.

Креативний облік – використання допустимих альтернатив, оцінок або способів представлення облікової інформації; його прийнятність залежить від економічної обґрунтованості, прозорості та відсутності маніпулятивної мети.

Принцип найменших привілеїв – правило надання користувачу лише тих прав доступу, які необхідні для визначених службових функцій.

Професійне судження – аргументований вибір фахівця за умов невизначеності або допустимих альтернатив на основі фактів, норм, професійних принципів і документованої логіки.

Цифрова трансформація – перебудова процесів формування, руху, контролю та використання даних із застосуванням інтегрованих цифрових технологій, а не проста заміна паперових дій електронними.



Методичний підсумок теми

Після виконання аудиторної та самостійної роботи здобувач освіти повинен оцінювати цифрові рішення не за кількістю функцій або швидкістю автоматизації, а за їх здатністю формувати якісну, простежувану й контрольовану бухгалтерську інформацію. Цифрова зрілість передбачає узгоджену методологію, керовані master data, стабільні інтеграції, прозорі формули показників, контроль винятків, належні доступи, тестоване відновлення та чітку професійну відповідальність. Генеративний ШІ, BI, RPA й ERP можуть істотно посилити бухгалтерську функцію, але не скасовують необхідності перевірки економічної сутності, нормативної підстави та професійного судження. Студент повинен вміти простежити цифровий показник до джерела, перевірити автоматизоване правило, відокремити машинну чернетку від підтвердженого висновку, оцінити кіберстійкість і розпізнати ситуацію, у якій «креативне» рішення перетворюється на маніпуляцію. Саме так цифрові інструменти стають засобом відповідального інформаційного забезпечення управління, а не джерелом нових непрозорих ризиків.

ТЕМА 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ І КАПІТАЛОМ

☝ **Мета вивчення теми:** набути здатності використовувати бухгалтерську інформацію для оцінювання економічної вартості бізнесу та обґрунтування рішень власників щодо структури капіталу; навчитися розмежовувати різні види вартості, оцінювати достатність вихідних даних для оцінювання, нормалізувати результати, виявляти фактори створення і руйнування вартості, аналізувати власний і залучений капітал, боргові обмеження, ліквідність, вартість фінансування та наслідки дивідендних рішень.

Очікувані результати навчання

– розмежовувати балансову, справедливу, ринкову, інвестиційну, ліквідаційну та економічну вартість залежно від мети управлінського рішення;

– визначати, які бухгалтерські, операційні та прогнозні дані потрібні для оцінювання бізнесу та які коригування мають бути документовані;

– відокремлювати стійкий операційний результат від разових, неопераційних і облікових ефектів та обґрунтовувати нормалізаційні коригування;

– встановлювати зв'язок між прибутком, грошовим потоком, оборотним капіталом, інвестиціями, ризиком і факторами вартості;

– аналізувати зміни власного капіталу з розмежуванням результату діяльності, операцій із власниками та інших компонентів;

– оцінювати боргове навантаження за строками, ставками, валютою, забезпеченням, ковенантами та майбутніми грошовими платежами;

– оцінювати фінансові альтернативи та дивідендні рішення з урахуванням вартості капіталу, ліквідності, інвестиційних потреб і фінансового ризику;

– готувати для власників та інвесторів короткий доказовий управлінський висновок, у якому відокремлено факт, припущення, оцінку, ризик і рекомендовану дію.

План практичного заняття

1. Інформаційне забезпечення управління вартістю підприємства.
2. Балансова, справедлива, ринкова та інші види вартості.
3. Інформаційне забезпечення оцінювання бізнесу.
4. Фактори створення вартості та вартісно-орієнтоване управління.
5. Власний капітал у системі бухгалтерського обліку та управління.
6. Залучений капітал і управління структурою джерел фінансування.
7. Вартість капіталу, фінансові альтернативи та дивідендна політика.
8. Використання бухгалтерської інформації власниками для управління вартістю бізнесу.

Перелік ключових термінів і понять із теми: вартість підприємства; вартість бізнесу; балансова вартість; чисті активи; справедлива вартість; ринкова вартість; інвестиційна вартість; ліквідаційна вартість; економічна вартість; оцінювання бізнесу; дохідний підхід; порівняльний підхід; витратний підхід; нормалізація; грошовий потік; дисконтування; ставка дисконтування; фактори вартості; вартісно-орієнтоване управління; власний капітал; операції з власниками; нерозподілений прибуток; залучений капітал; боргове фінансування; структура капіталу; фінансовий левередж; ковенант; ліквідність; вартість боргу; вартість власного капіталу; середньозважена

вартість капіталу; дивідендна політика; професійне судження; чутливість; сценарний аналіз.



Методичні рекомендації до практичного заняття

При опрацюванні **першого питання** вартість підприємства слід розглядати як результат взаємодії бухгалтерських даних, майбутніх грошових потоків, ризику та здатності бізнесу використовувати ресурси. Баланс, звіт про фінансові результати та рух грошових коштів є вихідною інформацією, але жоден окремий показник не дорівнює вартості діючого бізнесу. Тому практичну роботу потрібно починати з визначення користувача, управлінського рішення, дати оцінювання та інформаційного горизонту.

Студент має відокремлювати фактичний обліковий шар від аналітичного і прогнозного. Фактичний шар показує активи, зобов'язання, доходи, витрати, капітал і грошові потоки. Аналітичний пояснює, які продукти, клієнти, сегменти й процеси формують результат. Прогнозний переводить історичні тенденції у припущення щодо виручки, маржі, оборотного капіталу, інвестицій та фінансування. Професійний висновок формується лише після перевірки узгодженості всіх трьох шарів.

Особливу увагу слід приділяти якості результату. Разовий дохід, відкладений ремонт, надлишковий актив, нетипова операція з пов'язаною стороною або зміна облікової оцінки можуть істотно впливати на бухгалтерський показник, але не завжди характеризують стійку здатність бізнесу створювати майбутні вигоди. Тому нормалізація повинна бути доказовою і не перетворюватися на довільне «покращення» показника.

При опрацюванні **другого питання** необхідно чітко розмежувати значення терміна «вартість». Балансова величина відображає результат застосування правил бухгалтерського обліку; справедлива вартість використовується у визначених стандартами випадках; ринкова вартість пов'язана з умовами ринку; інвестиційна – з характеристиками конкретного інвестора; ліквідаційна – зі сценарієм припинення або прискореної реалізації; економічна вартість діючого бізнесу – зі здатністю генерувати майбутні вигоди.

У практичній ситуації слід ставити контрольне питання: «яка саме вартість потрібна для цього рішення?». Помилка виникає, коли чисті активи, оцінка окремої нерухомості, мультиплікатор або бажана ціна власника подаються як взаємозамінні величини. Для кожного показника студент має назвати методологічну основу, користувача, дату, джерела даних і межі інтерпретації.

При вивченні **третього питання** інформаційне забезпечення оцінювання бізнесу доцільно будувати у формі доказового пакета. Він має включати фінансові звіти й розшифровки, дані щодо сегментів, клієнтів і продуктів, реєстр боргу, оборотний капітал, капітальні інвестиції, інформацію про надлишкові або неопераційні активи, а також перелік коригувань і припущень.

Кожен показник повинен мати джерело, відповідального, дату та правило перевірки.

Для дохідного підходу особливо важливими є нормалізований результат, прогноз грошових потоків, оборотний капітал, CAPEX, податкові й фінансові припущення. Для порівняльного – зіставність показників і компаній-аналогів. Для витратного – актуальність оцінок активів і зобов'язань. Завдання бухгалтера полягає не у виборі «вигіднішого» методу, а у забезпеченні коректної інформаційної бази та поясненні відмінностей.

При опрацюванні **четвертого питання** фактори вартості потрібно пов'язувати з операційними причинами, а не залишати на рівні загальних фінансових коефіцієнтів. Зростання виручки створює вартість лише тоді, коли не руйнує маржу, не поглинає непропорційний оборотний капітал і не потребує надмірних інвестицій. Аналогічно скорочення витрат може тимчасово покращити прибуток, але погіршити якість, виробничу надійність або майбутні капітальні потреби.

Практична логіка вартісно-орієнтованого управління має будуватися як ланцюг «управлінська дія → операційний драйвер → бухгалтерський показник → грошовий наслідок → потреба в капіталі → ризик → вплив на вартість». Саме цей ланцюг дозволяє виявляти ситуації, коли локально позитивний KPI підрозділу фактично погіршує результат власника.

При опрацюванні **п'ятого питання** власний капітал слід аналізувати не лише за його кінцевою балансовою сумою. Необхідно відокремлювати результат діяльності від внесків і вилучень власників, дивідендів, переоцінок та інших змін. Для управління важливо розуміти, яка частина зростання капіталу є наслідком операційного результату, а яка – фінансової або облікової події.

Нерозподілений прибуток не є еквівалентом вільних грошових коштів. Тому будь-яке рішення власника щодо вилучення капіталу, дивідендів або нового внеску потрібно перевіряти на сумісність із ліквідністю, строками боргу, інвестиційною програмою, сезонною потребою в оборотному капіталі та умовами кредитних договорів.

При опрацюванні **шостого питання** залучений капітал необхідно деталізувати за кредитором, валютою, строком, ставкою, графіком погашення, забезпеченням, ковенантами та можливістю дострокового перегляду умов. Загальна сума боргу не показує, коли виникає пікове навантаження на ліквідність або якою є чутливість до зміни ставки чи курсу.

Ковенант потрібно трактувати як управлінське обмеження, а не лише як умову договору. Якщо підприємство перебуває близько до порогового значення, планування нового боргу, дивідендів або інвестицій має включати стрес-сценарій. Студент повинен уміти визначити не тільки поточне значення показника, а й запас до порогу, фактори його зміни та відповідальних за раннє попередження.

При опрацюванні **сьомого питання** вартість капіталу використовується як орієнтир для оцінювання економічної доцільності фінансових і інвестиційних рішень. Водночас навчальний розрахунок WACC не слід

сприймати як універсальну «готову ставку»: необхідно розуміти структуру джерел фінансування, припущення щодо вартості власного капіталу і боргу, податковий ефект та ризиковий профіль конкретного рішення.

Фінансова альтернатива повинна оцінюватися одночасно за вартістю, ліквідністю, строком, ризиком, гнучкістю та впливом на контроль власників. Аналогічно дивідендна політика не може ґрунтуватися лише на показнику чистого прибутку. Потрібні прогноз cash flow, графік боргу, інвестиційні потреби, мінімальний резерв ліквідності та перевірка договірних обмежень.

При опрацюванні **восьмого питання** кінцевим продуктом бухгалтерської функції для власника має бути не набір рахунків, а коротка, простежувана інформаційна модель: що сформувало результат, які коригування виконано, скільки капіталу використано, які ризики існують, які припущення найбільше впливають на майбутні потоки і яке рішення потребує уваги.

У професійному висновку доцільно окремо позначати факт, інтерпретацію, припущення, невизначеність і рекомендацію. Якщо модель вартості чутлива до одного-двох припущень, власник повинен бачити не лише одну підсумкову цифру, а й діапазон результату та умови, за яких він змінюється. Це підвищує якість рішення і знижує ризик маніпулювання очікуваною вартістю.



Запитання для самоконтролю

1. Чому балансова величина чистих активів не є автоматично ринковою вартістю бізнесу?
2. За якими ознаками слід розмежовувати справедливу, ринкову, інвестиційну та ліквідаційну вартість?
3. Які дані бухгалтерського обліку є критичними для підготовки оцінки бізнесу і чому вони потребують нормалізації?
4. Як відокремити стійкий операційний результат від разових або облікових ефектів?
5. Чому зростання виручки може одночасно збільшувати бухгалтерський прибуток і погіршувати грошовий потік?
6. Які зміни власного капіталу відображають результат діяльності, а які є операціями з власниками?
7. Які параметри боргу необхідно контролювати, крім його загальної балансової суми?
8. Чому дивідендне рішення потрібно перевіряти через прогноз ліквідності й графік боргу?
9. Що означає запас до порогового значення ковенанту і навіщо моделювати його в стрес-сценаріях?
10. Якою має бути структура професійного висновку власнику щодо вартості і структури капіталу?

🗝 Приклади розв’язання

Приклад 4.1. Перевірка нормалізованого операційного результату

Умова. У внутрішньому звіті підприємство показало EBITDA 18,6 млн грн. До доходів включено разову компенсацію 2,4 млн грн. В адміністративних витратах відображено 0,6 млн грн особистих витрат власника, які не пов’язані з операційною діяльністю. Крім того, у звітному році підприємство відклало плановий ремонт, через що фактичні витрати були на 1,2 млн грн нижчими за стійкий рівень. Власник просить визначити орієнтир нормалізованого показника для переговорів з інвестором.

Розв’язання. Разову компенсацію слід вилучити з операційного результату: 18,6 – 2,4 = 16,2 млн грн. Особисті витрати власника, якщо підтверджено їх неопераційний характер, додаються назад: 16,2 + 0,6 = 16,8 млн грн. Водночас відкладення необхідного ремонту не створює стійкої економії; якщо нормальний рівень витрат підтверджено, доцільно врахувати 1,2 млн грн: 16,8 – 1,2 = 15,6 млн грн. Кожне коригування повинно мати доказ, пояснення і правило відтворення.

Висновок. Орієнтир нормалізованої EBITDA становить 15,6 млн грн, але професійна цінність розрахунку полягає не у самій цифрі, а у прозорому реєстрі коригувань. Нормалізація не повинна перетворюватися на вибір лише тих змін, що підвищують показник.

Приклад 4.2. Раннє попередження про ризик порушення ковенанту

Умова. За умовним кредитним договором співвідношення чистого боргу до нормалізованої EBITDA не повинно перевищувати 3,0. На звітну дату чистий борг становить 54 млн грн, нормалізована EBITDA – 20 млн грн. Підприємство розглядає додатковий кредит 10 млн грн для фінансування інвестицій, а грошові кошти в моделі вважаються незмінними.

Розв’язання. Поточне співвідношення становить 54 / 20 = 2,70, тобто запас до порогу є, але він невеликий. Після залучення додаткового боргу чистий борг умовно зросте до 64 млн грн, а співвідношення – до 64 / 20 = 3,20. За незмінної EBITDA це перевищує договірний поріг. До рішення необхідно змоделювати графік вибірки кредиту, можливе зростання EBITDA, потребу в оборотному капіталі, строки інвестиційного ефекту та альтернативні джерела фінансування.

Висновок. Поточне виконання ковенанту не гарантує його дотримання після нового рішення. Бухгалтерська аналітика повинна забезпечувати прогнозний контроль запасу до порогу, а не лише констатувати порушення постфактум.

Приклад 4.3. Зростання продажів і прихована потреба в оборотному капіталі

Умова. Виручка підприємства зростає зі 100 до 115 млн грн. У прогнозі фінансовий результат покращується, однак середній строк оплати покупцями

збільшується з 45 до 70 днів. Для спрощеного навчального розрахунку припустимо рівномірну виручку протягом року та 365 днів у році.

Розв'язання. Орієнтовна дебіторська заборгованість при виручці 100 млн грн і 45 днях становить 100 × 45 / 365 ≈ 12,33 млн грн. При виручці 115 млн грн і 70 днях – 115 × 70 / 365 ≈ 22,05 млн грн. Додаткове відволікання коштів у дебіторську заборгованість становить близько 9,72 млн грн. Якщо модель вартості враховує лише зростання виручки та прибутку, але не зміну оборотного капіталу, прогноз вільного грошового потоку буде завищений.

Висновок. Зростання бізнесу може одночасно покращувати звітний результат і збільшувати потребу у фінансуванні. Для оцінювання вартості необхідно аналізувати не тільки маржу, а й швидкість перетворення продажів у грошові надходження.

✍ Практичні завдання та проблемні ситуації

Завдання 4.1. Експертиза пакета інформації для власника

Власник отримав пакет із 16 показників: чистий прибуток, EBITDA, залишок коштів, дебіторська заборгованість, запаси, борг, чисті активи, виручка, маржа, CAPEX, дивіденди, завантаження потужностей, прострочена дебіторська заборгованість, середня ставка боргу, відсоток браку та прогноз продажів. Розподіліть їх на блоки «результат», «cash flow», «капітал», «ризик», «драйвери майбутньої вартості». Визначте, яких даних бракує для рішення про залучення інвестора, і поясніть чому.

Завдання 4.2. Аудит нормалізації показника

Підприємство підготувало «нормалізований прибуток», виключивши збиток від курсових різниць, витрати на аварійний ремонт, премію директору та маркетингову кампанію запуску нового продукту. Для кожного коригування визначте: чи є воно разовим або операційним; який доказ потрібен; чи повинно коригування застосовуватися симетрично у майбутніх періодах. Сформуйте реєстр коригувань і професійний висновок.

Завдання 4.3. Реєстр припущень оцінки

Фінансовий директор використовує п'ятирічний прогноз, у якому виручка зростає на 12% щороку, маржа – на 2 в.п., DSO не змінюється, CAPEX знижується після другого року, а ставка фінансування стабільна. Створіть реєстр припущень: показник, вихідне значення, джерело, відповідальний, обґрунтування, альтернативний сценарій, ознака для перегляду. Визначте три припущення з найбільшим ризиком для висновку.

Завдання 4.4. Надлишкові та неопераційні активи

Підприємство має адміністративну будівлю, частина якої не використовується, земельну ділянку, що не задіяна у виробництві, і резервне

обладнання, яке не працювало 18 місяців. Розробіть процедуру визначення того, чи є ці активи операційно необхідними, надлишковими або такими, що потребують окремого оцінювання. Результат оформіть як коротку службову записку для власника.

Завдання 4.5. Прибуток без грошового ефекту

За рік виручка зросла на 14%, операційний прибуток – на 9%, але операційний грошовий потік скоротився на 30%. Водночас запаси зросли на 28%, дебіторська заборгованість – на 34%, кредиторська – лише на 7%. Підготуйте пояснювальну записку з причинним ланцюгом «показник – причина – грошовий наслідок – ризик для вартості – управлінська дія».

Завдання 4.6. Система раннього попередження за борговими обмеженнями

Для умовного кредитного портфеля визначено три ковенанти з різними порогами. Розробіть форму щомісячного моніторингу, яка містить фактичне значення, прогноз на 3 місяці, запас до порогу, ключовий драйвер, відповідального і план дій. Визначте, за якого запасу контроль має переходити з «зеленого» до «підвищеного» режиму, та обґрунтуйте логіку без прив’язки до конкретного банку.

Завдання 4.7. Фінансування з конфліктними цілями

Підприємству потрібно профінансувати інвестицію, але власник одночасно прагне не розмивати частку, фінансовий директор – зберегти ковенантний запас, а операційний директор – не допустити дефіциту оборотних коштів. Підготуйте короткий decision memo з трьома варіантами фінансування. Для кожного покажіть не тільки вартість, а й вплив на ліквідність, ризик, управлінську гнучкість та права власника.

Завдання 4.8. Аудит KPI, що може руйнувати вартість

Комерційний директор отримує бонус за зростання виручки. Після зміни системи мотивації продажі зросли на 18%, але середня знижка збільшилася, DSO зріс, прострочена дебіторська заборгованість подвоїлася, а маржа скоротилася. Визначте, чому KPI створює хибний стимул. Запропонуйте збалансований набір показників, пов’язаних із грошовим результатом і ризиком.

Завдання 4.9. Перевірка інвестиційного аргументу

Керівник підрозділу обґрунтовує придбання обладнання тим, що воно збільшить бухгалтерський прибуток на 3 млн грн на рік. Сформуйте перелік додаткових даних, без яких рішення не можна вважати достатньо обґрунтованим: CAPEX, строк запуску, оборотний капітал, грошові потоки, простої, ризик, альтернативне використання коштів тощо. Результат подайте у формі чек-листа інвестиційного комітету.

Завдання 4.10. Пакет відповідей потенційному інвестору

Складіть 12 запитань, які потенційний інвестор може поставити головному бухгалтеру щодо якості прибутку, боргу, оборотного капіталу, капітальних інвестицій, облікових оцінок і операцій із власниками. Для кожного запитання визначте документ, регістр, розшифровку або аналітичний доказ, який має підтвердити відповідь. Завершіть переліком інформації, яку не можна подавати без пояснення методики.

? Питання для самоконтролю

1. Які ознаки свідчать про те, що «нормалізований» показник формується упереджено?
2. Як встановити, чи є актив операційно необхідним для діючого бізнесу?
3. Чому прогноз зростання виручки потрібно одночасно перевіряти через оборотний капітал і CAPEX?
4. Яким чином зміна строків оплати клієнтів впливає на потребу у фінансуванні та вартість бізнесу?
5. Що має містити реєстр припущень моделі оцінювання, щоб результат був відтворюваним?
6. Як відрізнити фінансовий ризик боргу від самої величини боргового залишку?
7. Які управлінські рішення можуть погіршити ковенантний запас навіть за зростання прибутку?
8. Чому KPI виручки може стимулювати руйнування вартості?
9. Які показники необхідно подати власнику разом із пропозицією щодо фінансування або дивідендів?



Тестові завдання для самоконтролю

Оберіть одну правильну відповідь

4.1. Балансова величина чистих активів:

а) завжди дорівнює ринковій вартості бізнесу;

б) є бухгалтерським орієнтиром і потребує додаткової економічної інтерпретації;

в) не використовує дані бухгалтерського обліку;

г) автоматично дорівнює інвестиційній вартості.

4.2. Найкращою ознакою коректного нормалізаційного коригування є:

а) воно завжди збільшує результат;

б) воно має економічне обґрунтування, доказ і правило відтворення;

в) воно запропоноване власником;

г) воно не документується.

4.3. Для оцінювання впливу зростання продажів на вартість недостатньо аналізувати лише:

а) маржу і оборотний капітал;

б) виручку без урахування грошового циклу та інвестиційної потреби;

в) строки оплати клієнтами;

г) CAPEX.

4.4. Ковенант у системі управління слід розглядати як:

а) лише юридичний текст без управлінського значення;

б) обмеження, яке потребує поточного і прогнозного моніторингу;

в) показник, який перевіряється тільки при простроченні кредиту;

г) заміну прогнозу ліквідності.

4.5. Нерозподілений прибуток:

а) завжди дорівнює залишку коштів на рахунку;

б) є компонентом власного капіталу і сам по собі не визначає доступну суму виплати;

в) не пов’язаний із результатом діяльності;

г) завжди може бути вилучений без оцінки ліквідності.

4.6. Вартісно-орієнтований підхід вимагає:

а) максимізувати один локальний KPI;

б) пов’язувати операційні драйвери з грошовим результатом, капіталом і ризиком;

в) ігнорувати оборотний капітал;

г) оцінювати бізнес лише за балансовою вартістю.

4.7. Якщо новий кредит погіршує прогнозний ковенант до порушення порогу, доцільно:

а) ігнорувати прогноз, якщо поточне значення допустиме;

б) переглянути обсяг, строк або джерело фінансування і змоделювати альтернативи;

в) приховати показник від власника;

г) автоматично збільшити дивіденди.

4.8. Найкращим доказом якості прогнозу грошового потоку є:

а) одна підсумкова цифра без розшифровки;

б) зв’язок із фактичними даними, реєстр припущень і аналіз чутливості;

в) бажане значення власника;

г) використання лише минулорічної маржі.

4.9. Показник WACC у навчальній моделі слід трактувати як:

а) незмінну універсальну ставку для будь-якого рішення;

б) орієнтир, коректність якого залежить від структури капіталу, вартості джерел і ризику;

в) суму боргу підприємства;

г) величину нерозподіленого прибутку.

4.10. Професійний звіт власнику щодо вартості має насамперед:

а) містити якомога більше бухгалтерських рахунків;

б) показувати факти, коригування, припущення, ризики, чутливість і наслідки альтернатив;

в) приховувати невизначеність;

г) подавати лише одну бажану оцінку.

Самостійна робота за темою 1

Мета самостійної роботи: поглибити здатність самостійно формувати доказову інформаційну базу для управління вартістю і капіталом, перевіряти нормалізаційні коригування та припущення, аналізувати оборотний капітал, боргові обмеження, ліквідність і наслідки фінансових рішень; набути навичок підготовки короткого дослідження та професійного висновку для власників або інвесторів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Інформаційна потреба власника та вид вартості відповідно до управлінського рішення.
2. Нормалізація фінансових результатів і документування коригувань.
3. Реєстр припущень, сценарний аналіз і чутливість оцінки.
4. Оборотний капітал, грошовий цикл та їх вплив на потребу у фінансуванні.
5. Власний капітал, операції з власниками та розподіл результату.
6. Боргове навантаження, ковенанти, ліквідність і стрес-сценарії.
7. Фінансові альтернативи, вартість капіталу та управлінські обмеження.
8. Аналітичне дослідження з підготовкою доповіді та усного захисту.



Методичні рекомендації до самостійного опрацювання

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Доказовість оцінки	Оберіть один показник вартості або результату. Визначте його мету, джерела, коригування, припущення, відповідальних і контрольні докази.	Карта походження показника.
Нормалізація	Відберіть 5-7 нетипових статей. Для кожної встановіть економічну природу, повторюваність, доказ і симетричність коригування.	Реєстр нормалізаційних коригувань.
Чутливість	Побудуйте базовий, помірно негативний і позитивний сценарії для виручки, маржі, DSO, запасів або CAPEX. Порівняйте вплив на cash flow.	Таблиця сценарного аналізу.

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Борг і ковенанти	Систематизуйте строки, ставки, валюту, забезпечення, ковенанти і платежі; визначте пікові періоди та запас до порогів.	Карта боргових ризиків.
Рішення власника	Для обраної альтернативи сформуйте факт, припущення, обмеження, фінансовий наслідок, ризик і критерій перегляду рішення.	Односторінкова аналітична записка.
Дослідження	Визначте проблему, опрацюйте професійні й нормативні джерела, зіставте підходи, наведіть практичний приклад та сформуйте власний висновок.	Доповідь і 5-7 слайдів.

✍ Обов’язкові завдання для самостійної роботи

Завдання 4.1. Реєстр припущень і доказів

На основі умовної моделі оцінювання сформуйте реєстр не менше ніж із 10 припущень: виручка, ціна, маржа, DSO, запаси, CAPEX, ставка боргу, податкові платежі, строк прогнозу, термінальний параметр або інший релевантний драйвер. Для кожного зазначте джерело, відповідального, дату, базовий сценарій, альтернативу, поріг для перегляду та можливий вплив на управлінський висновок.

Завдання 4.2. Стрес-тест ліквідності та ковенантного запасу

Змоделюйте три події: зростання ставки боргу, затримка надходжень від клієнтів і збільшення CAPEX. Побудуйте таблицю «подія – грошовий ефект – вплив на борговий показник – запас до порогу – компенсуюча дія». Завершіть висновком, яка комбінація подій є найбільш небезпечною для власника.

Завдання 4.3. Аудит системи мотивації через призму вартості

Оберіть один центр відповідальності – продажі, виробництво, закупівлі або фінанси. Проаналізуйте, як 3-5 традиційних KPI можуть стимулювати локально позитивну, але економічно шкідливу поведінку. Запропонуйте скоригований набір показників, який пов’язує результат із грошовим потоком, капіталом і ризиком.

Завдання 4.4. Інформаційний пакет для потенційного інвестора

Сформуйте структуру пакета з п’яти блоків: якість результату; cash flow та оборотний капітал; активи й інвестиції; борг і ризики; операції з власниками та припущення. Для кожного блоку визначте 3-4 ключові показники, джерела, необхідні пояснення та контрольні документи. Результат має бути придатним до усного захисту.

Завдання 4.5. Міні-дослідження з підготовкою доповіді

Оберіть один напрям: а) якість прибутку та нормалізація показників під час оцінювання бізнесу; б) оборотний капітал як фактор вартості; в) структура капіталу і боргові обмеження у рішеннях власників; г) інформаційна роль бухгалтера у підготовці бізнесу до залучення інвестора. Дослідження має містити постановку проблеми, 3-5 актуальних професійних або нормативних джерел, короткий практичний приклад, власний висновок і 5-7 слайдів для захисту.



Аналітичне завдання на вибір

Виконайте одне із запропонованих завдань. Результат – 1,5-2 сторінки аналітичного тексту або структурована таблиця з власним професійним висновком. Для теми 4 результат доцільно використати як основу короткої доповіді та усного захисту.

1. Обґрунтуйте тезу: «прибуток без контролю оборотного капіталу може створювати ілюзію зростання вартості». Побудуйте причинний ланцюг від продажу до cash flow, фінансування і ризику.

2. Проаналізуйте, як нормалізація результату може підвищувати якість оцінювання і водночас створювати ризик маніпулювання. Запропонуйте правила доказової та симетричної нормалізації.

3. Порівняйте роль бухгалтерського обліку у підготовці дохідного, порівняльного і витратного підходів. Визначте, які дані є спільними, а які потребують різної аналітичної трансформації.

4. Розробіть модель «owner dashboard» із 8-10 показників, які одночасно показують результат, cash flow, використаний капітал, борговий ризик і фактори майбутньої вартості. Поясніть, чому кожен показник потрібен для рішення.



Вимоги до оформлення результатів самостійної роботи

– кожне завдання має завершуватися професійним висновком, у якому відокремлено факти, коригування, припущення, невизначеність, ризик та рекомендовану подальшу дію;

– для будь-якого нормалізаційного коригування потрібно зазначати суму, економічну причину, документ або джерело підтвердження, відповідального та правило застосування у майбутніх періодах;

– прогнозні показники мають бути пов’язані з фактичною динамікою; твердження «зростатиме», «покращиться», «ризик низький» без кількісного або документального обґрунтування не вважаються завершеним висновком;

– у завданнях щодо боргу обов’язково аналізуються строки, ставки, валюта, майбутні платежі, ковенанти, забезпечення та запас до критичного порогу, якщо відповідні дані задані умовою;

– рішення щодо дивідендів, фінансування або інвестицій не можна обґрунтовувати лише бухгалтерським прибутком; необхідно показувати грошовий ефект, потребу в капіталі та ризик;

– у дослідженні нормативно чутливі твердження перевіряються за чинним офіційним джерелом на дату виконання; використані наукові та професійні матеріали подаються коректно і мають бути придатними до усного пояснення;

– якщо застосовуються цифрові інструменти або генеративний ШІ, остаточний висновок, перевірка формул, джерел, припущень і нормативних положень залишаються відповідальністю здобувача.

Глосарій до теми

Балансова вартість – облікова величина активу, зобов’язання або іншого показника, сформована відповідно до застосованих правил бухгалтерського обліку.

Вартість бізнесу – економічна оцінка підприємства як діючої системи, здатної генерувати майбутні вигоди.

Справедлива вартість – база оцінки, що використовується у фінансовій звітності у передбачених стандартами випадках і орієнтується на ринкову логіку вимірювання.

Ринкова вартість – оцінний орієнтир, що відображає очікувану суму обміну об’єкта за належних ринкових умов.

Інвестиційна вартість – вартість для конкретного інвестора з урахуванням його індивідуальних очікувань, синергій і умов фінансування.

Ліквідаційна вартість – вартість у сценарії припинення діяльності або прискореної реалізації активів.

Чисті активи – різниця між активами і зобов’язаннями підприємства у визначеному обліковому або аналітичному контексті.

Нормалізація – аналітичне коригування показників з метою відокремлення нетипових, разових або неопераційних ефектів за умови належного обґрунтування.

Фактор вартості – операційний або фінансовий параметр, зміна якого впливає на майбутні грошові потоки, потребу в капіталі або ризик.

Вартісно-орієнтоване управління – підхід, за якого управлінські рішення оцінюються через їх вплив на фактори довгострокової економічної вартості.

Власний капітал – залишкова частка в активах підприємства після вирахування зобов’язань, що змінюється внаслідок результату діяльності та операцій із власниками.

Залучений капітал – джерела фінансування, отримані від кредиторів та інших зовнішніх постачальників капіталу на визначених умовах.

Структура капіталу – співвідношення власних і залучених джерел фінансування підприємства.

Ковенант – договірне обмеження або показник, виконання якого пов'язане з умовами боргового фінансування.

Вартість капіталу – економічна вимога до дохідності джерел фінансування з урахуванням їх ціни та ризику.

WACC – середньозважений орієнтир вартості капіталу, сформований з урахуванням часток і вартості окремих джерел фінансування.

Оборотний капітал – ресурси, пов'язані з операційним циклом, зокрема запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, що впливають на потребу у фінансуванні.

Сценарний аналіз – оцінювання результату за кількома узгодженими наборами припущень.

Аналіз чутливості – визначення того, як зміна окремого ключового припущення впливає на підсумковий показник або управлінський висновок.

Дивідендна політика – підхід до розподілу результату між виплатами власникам і збереженням ресурсів для фінансування діяльності та розвитку.

Професійне судження – аргументований вибір або висновок фахівця за умов невизначеності на основі даних, норм, припущень і документованої логіки.



Методичний підсумок теми

Після виконання аудиторної та самостійної роботи здобувач освіти повинен сприймати бухгалтерську інформацію про вартість і капітал не як набір окремих балансових величин, а як доказову систему для рішень власника. Балансова вартість, чисті активи, прибуток, EBITDA, грошовий потік, борг і власний капітал мають різне інформаційне призначення. Їх професійне використання потребує розуміння джерел, коригувань, припущень, строків і обмежень.

Ключовою навичкою є здатність перейти від бухгалтерського факту до економічного наслідку: нормалізувати результат без упередження, пов'язати зростання з потребою в оборотному капіталі, оцінити борговий запас і ковенанти, відокремити результат діяльності від операцій із власниками, а фінансову альтернативу – від її впливу на ліквідність, ризик і контроль.

Професійний бухгалтер у системі управління вартістю забезпечує не «правильну ціну бізнесу», а прозорість інформаційної основи рішення. Він повинен показати, які факти підтверджені, які показники скориговані, які припущення визначають прогноз, наскільки результат чутливий до їх зміни і які управлінські дії здатні створювати або руйнувати вартість. Саме така логіка перетворює бухгалтерський облік на інструмент відповідального управління капіталом підприємства.

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

☝ **Мета вивчення теми:** набути здатності використовувати бухгалтерську інформацію для діагностики витрат, собівартості, доходів і прибутковості; обирати показник відповідно до управлінської мети; виявляти методологічні помилки у калькулюванні, бюджетуванні та оцінюванні результату; відокремлювати операційні причини від облікових ефектів і готувати доказові рекомендації щодо ціни, асортименту, клієнтів, центрів відповідальності та альтернативних рішень.

🔑 Очікувані результати навчання

– визначати об’єкт витрат і класифікацію, релевантну конкретному управлінському рішенню;

– перевіряти логіку віднесення прямих і непрямих витрат та оцінювати чутливість результату до бази розподілу;

– ідентифікувати змінні, постійні, змішані, релевантні, безповоротні, альтернативні, контрольовані та неконтрольовані витрати;

– виявляти порушення припущень CVP-моделі та пояснювати, коли стандартний розрахунок беззбитковості стає ненадійним;

– аналізувати бюджетні відхилення з розмежуванням ефекту обсягу, ціни, ефективності та зони відповідальності;

– перетворювати показники доходу і бухгалтерського фінансового результату на управлінську аналітику за продуктами, клієнтами, каналами та сегментами;

– оцінювати втрати маржі через знижки, повернення, логістику, сервіс, відстрочку платежу та інші елементи cost-to-serve;

– формувати професійний висновок щодо альтернативи на основі майбутніх релевантних наслідків, обмежених ресурсів і нефінансових факторів.

📚 План практичного заняття

1. Управлінська класифікація витрат і визначення об’єкта витрат.
2. Методи обліку витрат і перевірка логіки калькулювання собівартості.
3. Поведінка витрат, релевантний діапазон та релевантна інформація.
4. Маржинальний підхід і критична оцінка CVP-моделі.
5. Центри відповідальності, бюджетування та причинний аналіз відхилень.
6. Формування інформації про доходи, фінансовий результат і якість прибутковості.
7. Ціноутворення, маржинальність та виявлення втрат доходу і маржі.
8. Релевантна інформація для альтернативних управлінських рішень.

Перелік ключових термінів і понять із теми: витрати; об’єкт витрат; місце виникнення витрат; носій витрат; прямі витрати; непрямі витрати; змінні витрати; постійні витрати; змішані витрати; ступінчасті витрати; релевантний діапазон; релевантні витрати; нерелевантні витрати; безповоротні витрати; альтернативні витрати; контрольовані витрати; собівартість; калькулювання; база розподілу; драйвер витрат; activity-based costing; нормативні витрати; маржинальний дохід; коефіцієнт маржинального доходу; точка беззбитковості; запас фінансової міцності; операційний левередж; бюджет; гнучкий бюджет; центр відповідальності; відхилення; дохід; чистий дохід; маржа; прибутковість; cost-to-serve; price leakage; цільова собівартість; релевантний аналіз; обмежений ресурс; професійне судження.



Методичні рекомендації до практичного заняття

Нормативно-методичний орієнтир. Під час виконання практичних завдань необхідно розмежовувати правила формування витрат, доходів і фінансових результатів для фінансового обліку та внутрішні управлінські моделі. Для нормативно чутливих тверджень використовуються чинні на дату виконання положення законодавства, НП(С)БО 16 «Витрати», НП(С)БО 15 «Дохід» та, за потреби, релевантні міжнародні стандарти. Внутрішні калькуляції, бюджети, маржинальні показники та релевантний аналіз оцінюються насамперед за придатністю до конкретного управлінського рішення.

Опрацювання **першого питання** потрібно починати не з переліку бухгалтерських статей, а з управлінського питання та об’єкта витрат. Той самий ресурс може бути прямим щодо підрозділу і непрямим щодо продукту, контрольованим для одного керівника та неконтрольованим для іншого. Тому класифікація вважається коректною лише тоді, коли зазначено об’єкт, часовий горизонт і рішення, для якого вона використовується.

Особливу увагу слід приділяти витратам різних рівнів виникнення: одиниці продукції, партії, продукту, клієнта, каналу або підприємства в цілому. Механічний розподіл витрат вищого рівня на одиницю продукції може створити хибне уявлення про прибутковість. Практичне завдання бухгалтера полягає у встановленні причинного зв’язку між витратою і драйвером, а не у пошуку будь-якої зручної бази розподілу.

При опрацюванні **другого питання** методи калькулювання необхідно розглядати як інформаційні моделі. Позамовний, попроцесний, нормативний або activity-based підхід не є самоціллю; метод має відповідати технології, структурі непрямих витрат та рішенню менеджменту. Якщо значна частина накладних витрат виникає через налаштування, контроль якості, переміщення або кількість замовлень, одна база розподілу за людино-годинами може систематично спотворювати продуктову маржу.

Під час перевірки калькуляції студент повинен простежити маршрут суми: первинне джерело → стаття витрат → об ’єкт накопичення → база або драйвер → собівартість → управлінський висновок. Ключове питання: чи змінився б висновок про продукт, клієнта або замовлення за іншої обґрунтованої бази? Якщо так, методику потрібно розкривати у звіті, а не подавати кінцеву собівартість як безумовний факт.

При опрацюванні **третього питання** поведінку витрат слід аналізувати у межах релевантного діапазону. Постійна витрата може стати ступінчастою після досягнення порогу потужності; змінна ставка може змінюватися через знижки, понаднормову роботу або технологічні обмеження. Історична залежність не повинна механічно переноситися на інший масштаб діяльності.

Для альтернативного рішення необхідно відокремлювати майбутні суми, що змінюються між варіантами, від уже понесених або розподілених сум. Повна собівартість корисна для одних цілей, але може бути інформаційно небезпечною для короткострокового вибору, якщо містить витрати, яких неможливо уникнути. Альтернативна вартість, навпаки, може не мати бухгалтерського запису, але бути вирішальною за дефіциту потужності або ресурсу.

При опрацюванні **четвертого питання** маржинальний підхід доцільно використовувати як модель причинного зв’язку між ціною, обсягом, змінними та постійними витратами. Однак точка беззбитковості є надійною лише за прийнятних припущень: стабільної структури продажів, визначеного релевантного діапазону, передбачуваної змінної ставки та відсутності різких змін потужності.

Під час практичної роботи важливо не тільки виконати розрахунок, а й перевірити його межі. Якщо підприємство продає кілька продуктів із різною маржинальністю, зміна sales mix може суттєво змінити загальний результат навіть за незмінного обсягу в натуральному вимірі. Якщо після певного обсягу потрібна додаткова зміна, зміна або оренда обладнання, лінійна CVP-модель повинна бути скоригована.

При опрацюванні **п’ятого питання** бюджетний контроль слід будувати так, щоб відхилення пояснювало причину, а не лише різницю між двома сумами. Порівняння фактичних витрат зі статичним бюджетом за іншого фактичного обсягу часто несправедливо покладає на керівника підрозділу ефект масштабу. Тому спочатку формується гнучкий орієнтир на фактичний обсяг, а вже потім аналізуються цінові, кількісні, продуктивні та інші відхилення.

Зона відповідальності не повинна визначатися за місцем бухгалтерського відображення витрати. Перевитрата матеріалу може бути наслідком низької якості закупленої сировини; підвищення транспортних витрат – зміни маршруту, погодженої комерційним підрозділом; зростання енергоспоживання – простоїв через технічну несправність. Завдання бухгалтера – забезпечити доказовий причинний маршрут до відповідального процесу.

При опрацюванні **шостого питання** дохід і фінансовий результат необхідно аналізувати від валової суми до економічного результату, що реально підтримує рішення. Для продукту або клієнта важливі не лише ціна і собівартість товару, а й знижки, бонуси, повернення, логістика, сервіс, комісії, умови оплати, кредитний ризик та інші елементи cost-to-serve.

Зростання виручки не є достатнім доказом зростання прибутковості. Управлінський міст доцільно будувати як «валовий продаж → знижки й повернення → чистий дохід → змінні витрати → маржинальний дохід → прямі витрати підтримки → економічний результат сегмента». Кожний рівень відповідає іншому управлінському питанню і не повинен змішуватися з повністю розподіленим корпоративним прибутком.

При опрацюванні **сьомого питання** ціноутворення слід пов’язувати з метою, горизонтом і обмеженнями рішення. Для довгострокової ціни важливі повне покриття ресурсів, цільова прибутковість і стратегічне позиціонування. Для короткострокового рішення – релевантні змінні та додаткові витрати, вільна потужність і можливі альтернативні вигоди. Одночасно слід контролювати втрати маржі між прайсовою і фактичною ціною через знижки, бонуси, безоплатний сервіс і логістику.

Студент має вміти відрізняти зниження ціни як усвідомлений інструмент від неконтрольованого price leakage. Якщо знижка збільшує обсяг, але вимагає більшої кількості дрібних відвантажень, довшої відстрочки і додаткового сервісу, рішення оцінюється за повним економічним наслідком, а не за формальною маржею на одиницю.

При опрацюванні **восьмого питання** релевантний аналіз необхідно будувати в послідовності: альтернатива → майбутні доходи → майбутні витрати, яких можна уникнути або які виникнуть додатково → альтернативні вигоди → обмежений ресурс → нефінансові фактори → ризик → критерій перегляду рішення. Розподілена сума, яка не зміниться після вибору, не повинна визначати рішення лише тому, що входить до бухгалтерської собівартості.

Професійний висновок не повинен маскувати невизначеність. Якщо рішення залежить від майбутнього попиту, якості постачальника, стабільності ціни, доступності потужності або поведінки клієнта, ці припущення необхідно назвати і показати, за яких умов висновок зміниться. Саме так релевантний розрахунок перетворюється на інструмент управління, а не на одноразову арифметичну відповідь.



Запитання для самоконтролю

1. Чому одна й та сама витрата може бути прямою для одного об’єкта і непрямою для іншого?

2. Які ознаки свідчать про те, що база розподілу непрямих витрат не відображає причинного зв’язку?

3. Чому класифікацію витрат за поведінкою потрібно застосовувати лише в межах релевантного діапазону?

4. Чим релевантні витрати відрізняються від повної бухгалтерської собівартості?

5. За яких умов стандартний CVP-розрахунок може дати хибний управлінський висновок?

6. Чому відхилення за статтею витрат не завжди є відповідальністю керівника центру, де воно відображено?

7. Які коригування необхідні для переходу від валової виручки до економічної прибутковості клієнта?

8. Як відрізнити стратегічно обґрунтовану знижку від неконтрольованої втрати маржі?

9. Чому безповоротні витрати не повинні визначати майбутній вибір між альтернативами?

10. Які елементи має містити професійний висновок щодо рішення з обмеженим ресурсом?

🗝 Приклади розв’язання

Приклад 5.1. Спотворення продуктової маржі через розподіл корпоративних витрат

Умова. Підприємство продає продукт D. Чистий дохід за місяць – 1 800 тис. грн, змінні витрати – 1 050 тис. грн, прямі постійні витрати продукту – 260 тис. грн. Додатково на продукт розподілено 620 тис. грн загальнокорпоративних витрат пропорційно виручці. У стандартному звіті продукт показує збиток 130 тис. грн, і директор пропонує припинити його продаж.

Розв’язання. Маржинальний дохід продукту становить 1 800 – 1 050 = 750 тис. грн. Після прямих постійних витрат внесок продукту дорівнює 750 – 260 = 490 тис. грн. Розподілені 620 тис. грн корпоративних витрат створюють бухгалтерський збиток продукту, але для рішення про припинення необхідно встановити, яка частина цих витрат реально зникне. Якщо корпоративні витрати залишаться незмінними, припинення продукту ліквідує позитивний внесок 490 тис. грн і погіршить загальний результат.

Висновок. Повністю розподілений результат не можна автоматично використовувати для рішення про припинення продукту. Спочатку потрібно відокремити витрати, яких можна уникнути, від сум, що лише перерозподіляються між іншими об’єктами.

Приклад 5.2. Діагностика втрати маржі між прайсовою та фактичною ціною

Умова. Прайсова ціна товару – 1 000 грн за одиницю. Клієнт купує 1 000 одиниць. Комерційна знижка становить 7%, річний бонус, віднесений до

поставки, – 3%, безоплатна доставка – 28 тис. грн, а очікувана вартість повернень – 12 тис. грн. Змінна виробнича та збутова собівартість одиниці – 720 грн.

Розв'язання. Прайсова виручка дорівнює 1 000 000 грн. Після знижки 7% – 930 000 грн. Після бонусу 3% від прайсової суми – 900 000 грн. Після доставки та очікуваних повернень економічний чистий дохід становить 860 000 грн. Змінні витрати – 720 000 грн, отже маржинальний внесок – 140 000 грн, або 14% від прайсової виручки. Формальна різниця між прайсовою ціною і змінною собівартістю дорівнювала б 280 грн на одиницю, але реальний внесок після комерційних умов – лише 140 грн.

Висновок. Для управління прибутковістю потрібно аналізувати не прайсову маржу, а фактичний waterfall доходу. Знижки, бонуси, логістика і повернення повинні мати окрему аналітику та відповідальних.

Приклад 5.3. Хибне бюджетне відхилення через зміну обсягу

Умова. Бюджет змінних витрат на енергію становив 18 грн на одиницю при плановому випуску 20 000 одиниць, тобто 360 тис. грн. Фактичний випуск – 24 000 одиниць, фактичні витрати – 456 тис. грн. У стандартному звіті показано перевитрату 96 тис. грн проти статичного бюджету.

Розв'язання. Спочатку формується гнучкий бюджет на фактичний обсяг: 24 000 × 18 = 432 тис. грн. Відхилення, пов'язане з фактичним рівнем витрат, становить 456 – 432 = 24 тис. грн. Решта 72 тис. грн різниці проти статичного бюджету пояснюється більшим обсягом виробництва і не повинна автоматично трактуватися як неефективність.

Висновок. Порівняння факту зі статичним бюджетом без коригування на масштаб діяльності змішує ефект обсягу та ефект ефективності. Управлінський коментар має пояснювати їх окремо.

✍ Практичні завдання та проблемні ситуації

Завдання 5.1. Аудит класифікації витрат для рішення

Керівництво готується переглянути асортимент і надало перелік із 18 статей витрат: матеріали, оренда, амортизація, комісія продавців, лабораторний контроль, налаштування обладнання, доставка, корпоративна IT-підтримка, реклама бренду, відсотки за кредитом тощо. Для кожної статті визначте, чи є класифікація прямою/непрямою, змінною/постійною та релевантною/нерелевантною для рішення про конкретний продукт. Обов'язково зазначте об'єкт витрат, часовий горизонт і припущення. Визначте щонайменше три статті, для яких однозначна класифікація без додаткових даних неможлива.

Завдання 5.2. Експертиза калькуляції з конфліктними базами

У двох внутрішніх звітах непрямі виробничі витрати розподілено по-різному: у першому – за прямою заробітною платою, у другому – за машинними годинами. Через це продукт X змінює статус із «високомаржинального» на «низькомаржинальний». Складіть протокол методичної перевірки: структура накладних витрат, фактичні драйвери, стабільність бази, частка ручних коригувань, чутливість продуктової маржі. Підготуйте висновок, яку додаткову інформацію слід отримати до зміни ціни або асортименту.

Завдання 5.3. Перевірка моделі поведінки витрат

Витрати на технічне обслуговування вважаються постійними, однак після 12 000 машинних годин підприємство залучає додаткову сервісну бригаду, а після 18 000 годин – укладає окремий сервісний контракт. Побудуйте схему релевантних діапазонів і покажіть, чому одна середня «постійна» сума є непридатною для прогнозу 20 000 годин. Сформулюйте правило, яке має бути закладено в бюджетну модель.

Завдання 5.4. Аудит припущень CVP-моделі

Підприємство продає три продукти. Загальна точка беззбитковості розрахована на підставі середнього коефіцієнта маржинального доходу за минулий рік. У поточному періоді частка наймаржинальнішого продукту зменшується, після перевищення певного обсягу потрібна друга зміна, а один постачальник підвищує змінну ціну сировини. Складіть перелік припущень, які порушено, і визначте, як має бути перебудована модель. Не виконуйте механічний перерахунок однієї точки беззбитковості; підготуйте сценарну карту.

Завдання 5.5. Хто відповідає за відхилення

У виробничого центру перевитрата матеріалу. Начальник цеху пояснює її новою партією сировини нижчої якості; відділ закупівель посилається на затверджене керівництвом зниження закупівельної ціни; служба якості фіксує зростання браку. Побудуйте причинну карту «відхилення – первинний факт – причина – зона впливу – доказ – коригувальна дія». Визначте, які частини відхилення не слід автоматично включати до персональної оцінки начальника цеху.

Завдання 5.6. Міст від валової виручки до економічного результату

Комерційний звіт показує зростання виручки клієнта на 22%. Одночасно збільшилися знижки, кількість термінових доставок, повернення і середній строк оплати. Розробіть формат waterfall-звіту, що послідовно переходить від прайсової виручки до чистого доходу, маржинального внеску, cost-to-serve і результату після вартості фінансування оборотного капіталу. Визначте, які дані мають надходити з бухгалтерської, логістичної та CRM-систем.

Завдання 5.7. Аудит системи знижок і price leakage

Підприємство має прайс, але менеджери можуть надавати знижки до 8%, додатковий квартальний бонус до 4% і погоджувати безоплатну доставку. Підготуйте контрольну модель, яка показує прайсову ціну, усі елементи зниження доходу, фактичну нетто-ціну, мінімальну допустиму маржу та відповідального за кожен елемент. Запропонуйте 5 контрольних сигналів, за якими угода переходить на додаткове погодження.

Завдання 5.8. Пост-аудит управлінського рішення

Шість місяців тому підприємство припинило роботу з невеликим сегментом клієнтів, оскільки повністю розподілений звіт показував збиток. Після цього загальний прибуток не зріс, а частина загальнокорпоративних витрат була перерозподілена на інші сегменти. Розробіть пост-аудит рішення: які прогнози були зроблені, які витрати мали зникнути, що відбулося фактично, які альтернативні вигоди очікувалися, які уроки необхідно врахувати у майбутніх рішеннях.

Завдання 5.9. Прибутковість каналу з урахуванням cost-to-serve

Підприємство продає однаковий товар через гурт, власний магазин та онлайн-канал. Валовий маржинальний відсоток найбільший в онлайн-каналі, але там вища частка дрібних замовлень, повернень, платежів карткою, пакування й кур'єрських витрат. Сформуйте багаторівневу модель прибутковості каналу та визначте, які витрати належать до одиниці, замовлення, клієнта та каналу. Поясніть, які витрати не слід механічно розподіляти.

Завдання 5.10. Система раннього попередження про погіршення прибутковості

Розробіть щотижневий контрольний лист із 8-10 індикаторів, які можуть попередити про падіння прибутку раніше за місячний фінансовий результат: price leakage, частка знижок, yield/брак, змінні витрати на одиницю, експрес-доставка, DSO, product mix, завантаження потужності, обсяг ручних коригувань тощо. Для кожного показника визначте джерело, частоту, власника, поріг уваги і дію при відхиленні.

? Питання для самоконтролю

1. Які ознаки свідчать, що показник собівартості сформовано для іншої мети, ніж поточне управлінське рішення?

2. Як перевірити, чи є база розподілу непрямих витрат причинно обґрунтованою?

3. Чому ступінчасті витрати потребують окремого моделювання у бюджеті?

4. Як зміна структури продажів впливає на надійність CVP-аналізу?

5. Які докази потрібні, щоб правильно віднести бюджетне відхилення до зони відповідальності?

6. Чому валова виручка може зростати одночасно з погіршенням економічної прибутковості клієнта?

7. Які елементи потрібно включити до price waterfall для виявлення втрат маржі?

8. Як відрізнити витрату, яку можна уникнути, від просто розподіленої постійної суми?

9. Для чого проводити пост-аудит уже прийнятого управлінського рішення?

10. Які показники повинні бути ранніми сигналами погіршення прибутковості до закриття місяця?



Тестові завдання для самоконтролю

Оберіть одну правильну відповідь

5.1. Релевантними для вибору між двома альтернативами є витрати, які:
а) уже понесені в минулому;
б) змінюються між майбутніми альтернативами;
в) завжди включені до повної собівартості;
г) розподіляються пропорційно виручці.

5.2. Найкращою ознакою обґрунтованої бази розподілу є:
а) простота ручного розрахунку;
б) причинний зв’язок між драйвером і виникненням витрат;
в) однакова ставка для всіх продуктів;
г) збільшення прибутку бажаного продукту.

5.3. Статичний бюджет може викривити оцінку ефективності, якщо:
а) фактичний обсяг відрізняється від планового;
б) усі витрати є постійними;
в) немає жодного центру відповідальності;
г) план і факт повністю збігаються.

5.4. У CVP-моделі зміна структури продажів кількох продуктів:
а) ніколи не впливає на точку беззбитковості;
б) може змінити загальний коефіцієнт маржинального доходу;
в) впливає лише на баланс;
г) завжди нейтралізується постійними витратами.

5.5. Витрата вважається безповоротною, якщо вона:
а) виникне лише після прийняття рішення;
б) уже понесена і не зміниться через поточний вибір;
в) є змінною на одиницю;

г) є альтернативною вигодою.

5.6. Для оцінювання прибутковості клієнта недостатньо врахувати лише:

а) чистий дохід і cost-to-serve;

б) валову виручку без знижок, доставки та умов оплати;

в) повернення та логістику;

г) змінні витрати.

5.7. Найкращим способом виявити price leakage є:

а) порівняти лише прайсову ціну з минулим роком;

б) побудувати міст від прайсової ціни до фактичної нетто-ціни з усіма знижками й бонусами;

в) аналізувати тільки виробничі витрати;

г) виключити всі повернення із звіту.

5.8. Контрольованість витрати визначається насамперед:

а) рахунком бухгалтерського обліку;

б) реальними повноваженнями керівника впливати на причину витрати у визначеному горизонті;

в) розміром підприємства;

г) формою фінансової звітності.

5.9. Якщо корпоративні витрати не зникають після припинення продукту, вони:

а) автоматично є релевантними для рішення;

б) не повинні визначати рішення лише через факт їх розподілу на продукт;

в) завжди стають змінними;

г) дорівнюють альтернативним витратам.

5.10. Професійний висновок щодо альтернативи має:

а) подавати лише одну підсумкову цифру;

б) показувати релевантні наслідки, припущення, ризики, нефінансові фактори і умови зміни висновку;

в) приховувати невизначеність;

г) базуватися виключно на повній собівартості.

Самостійна робота за темою 5

Мета самостійної роботи: поглибити здатність самостійно діагностувати інформацію про витрати, доходи та прибутковість, перевіряти методику калькулювання і бюджетного контролю, формувати багаторівневий аналіз маржі та cost-to-serve, оцінювати релевантність даних для альтернативних рішень і готувати коротке аналітичне дослідження з усним захистом.

Питання для самостійного опрацювання

1. Об’єкт витрат, класифікація і паспорт ключової статті витрат.
2. Діагностика калькуляції та чутливість до баз розподілу.

3. Поведінка витрат, релевантний діапазон і сценарне моделювання.
4. Якість CVP-моделі та вплив sales mix і обмеженої потужності.
5. Бюджетні відхилення, root-cause analysis і контрольованість.
6. Revenue waterfall, cost-to-serve та багаторівнева прибутковість.
7. Релевантний аналіз альтернатив і пост-аудит управлінських рішень.
8. Аналітичне дослідження з підготовкою доповіді та усного захисту.



Методичні рекомендації до самостійного опрацювання

Самостійну роботу доцільно будувати не навколо повторного виконання типових калькуляцій із навчального посібника, а навколо перевірки якості вже сформованої інформації. Для кожної моделі студент має визначити: яку управлінську мету вона підтримує; які дані і класифікації використовує; де є припущення; які суми є контрольованими; що зміниться за іншого сценарію; який доказ дозволяє підтвердити висновок.

Якщо завдання містить розрахунок, підсумкова цифра не є достатнім результатом. Необхідно додати коротку інтерпретацію: що спричинило результат, які дані є найбільш чутливими, які витрати або доходи не повинні включатися до конкретного рішення, які нефінансові фактори можуть змінити висновок. Для нормативно чутливих тверджень слід перевіряти чинне джерело на дату виконання.

Таблиця 5.3 – Алгоритм самостійного опрацювання теми

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Паспорт витрати	Оберіть 5 ключових статей. Для кожної визначте економічний зміст, об’єкт, поведінку, драйвер, центр відповідальності, джерело даних і управлінське використання.	Паспорт статей витрат.
Аудит калькуляції	Виберіть один продукт або послугу. Простежте прямі витрати, непрямі пули, бази розподілу, ручні коригування і чутливість результату.	Карта формування собівартості.
Відхилення	Розкладіть одне суттєве відхилення на обсяг, ціну, ефективність та інші причини; визначте зону впливу і доказ.	Root-cause карта відхилення.
Маржа і cost-to-serve	Побудуйте міст від прайсової виручки до економічного внеску клієнта, продукту або каналу.	Revenue/profitability waterfall.
Альтернативне рішення	Відокремте майбутні релевантні потоки, безповоротні та розподілені суми, альтернативні вигоди, обмеження і нефінансові фактори.	Decision memo на 1 сторінку.

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Дослідження	Сформулюйте проблему, опрацюйте професійні й нормативні джерела, наведіть практичний приклад, зіставте підходи та сформуйте власний висновок.	Доповідь і 5-7 слайдів.

Обов’язкові завдання для самостійної роботи

Завдання 5.1. Карта методологічного ризику собівартості

Для умовного підприємства сформуйте карту з не менше ніж 8 ризиків формування собівартості: неправильний об’єкт витрат, застаріла база розподілу, дублювання непрямих витрат, відсутність драйвера, ручний перерозподіл наприкінці місяця, невірна аналітика, змішування планової і фактичної собівартості тощо. Для кожного ризику зазначте можливе викривлення управлінського рішення, контроль і доказ виконання.

Завдання 5.2. Аналіз маржинального витоку

Побудуйте умовний revenue waterfall для одного клієнта або каналу з 6-8 елементів: прайсова виручка, знижка, бонус, повернення, логістика, сервіс, комісія, вартість відстрочки. Визначте, на якому етапі втрачається найбільша частина маржі, хто є власником відповідного рішення і який контроль може запобігти неконтрольованому витоку.

Завдання 5.3. Аудит відповідальності за відхилення

Оберіть виробниче, збутове або логістичне відхилення. Складіть 5 Why або іншу причинну схему, відокремте первинну причину від місця бухгалтерського відображення, визначте відповідальних і запропонуйте коригувальну дію. Результат має містити доказові джерела: документ, регістр, звіт або операційний показник.

Завдання 5.4. Стрес-тест прибутковості

Для умовного продукту або сегмента змоделюйте три одночасні зміни: зниження ціни/зростання знижки, збільшення змінної собівартості та зміна обсягу або sales mix. Побудуйте базовий, негативний і відновлювальний сценарії. У висновку визначте, який фактор є найбільш чутливим і який ранній індикатор потрібно контролювати.

Завдання 5.5. Міні-дослідження з підготовкою доповіді

Оберіть один напрям: а) облікова собівартість і релевантна собівартість у прийнятті рішень; б) cost-to-serve як доповнення до продуктової маржі; в) бюджетне відхилення і проблема справедливої відповідальності; г) price

leakage та інформаційна роль бухгалтерії в управлінні ціною; д) пост-аудит управлінських рішень як елемент навчання організації. Дослідження має містити постановку проблеми, 3-5 актуальних професійних або нормативних джерел, короткий практичний приклад, власний висновок і 5-7 слайдів для усного захисту.

Аналітичне завдання на вибір

Виконайте одне із запропонованих завдань. Результат – 1,5-2 сторінки аналітичного тексту або структурована таблиця з власним професійним висновком. Для теми 5 доцільно завершувати роботу рекомендацією менеджменту та умовами, за яких ця рекомендація має бути переглянута.

1. Обґрунтуйте тезу: «повна собівартість може бути правильною для звітності та водночас небезпечною для конкретного управлінського рішення». Наведіть не менше двох різних ситуацій і покажіть, які суми є релевантними.

2. Розробіть модель багаторівневої прибутковості клієнта від валової виручки до внеску після cost-to-serve. Поясніть, які показники мають бути в CRM, які – у бухгалтерській системі, а які формуються аналітично.

3. Проаналізуйте, як система KPI може стимулювати зростання виручки при одночасному погіршенні маржі. Запропонуйте збалансовану систему показників для комерційної функції.

4. Розробіть методику пост-аудиту управлінського рішення: які очікування фіксуються до рішення, які фактичні дані збираються після реалізації, як оцінюється помилка припущень і як результат використовується для наступних рішень.

Вимоги до оформлення результатів самостійної роботи

– кожне завдання має завершуватися професійним висновком із розмежуванням факту, методики, припущення, ризику та рекомендованої дії;

– будь-який показник собівартості або прибутковості повинен мати визначену мету, об’єкт, склад витрат/доходів, метод розподілу та джерело даних;

– у релевантному аналізі окремо позначаються майбутні витрати, яких можна уникнути, безповоротні суми, альтернативні вигоди та обмежений ресурс;

– бюджетні відхилення подаються з поясненням ефекту обсягу, ціни, ефективності та зони фактичного впливу відповідальних осіб;

– у profitability-аналізі слід розрізняти прайсову виручку, чистий дохід, маржинальний внесок, прямі витрати підтримки та повністю розподілений результат;

– для нормативно чутливих тверджень перевіряється чинна редакція офіційного джерела на дату виконання; професійні та наукові матеріали оформлюються коректно;

– використання електронних таблиць, BI або генеративного ШІ допускається як допоміжний інструмент, але перевірка вихідних даних, формул, методики та остаточний висновок залишаються відповідальністю здобувача.

Глосарій до теми

Об’єкт витрат – об’єкт, щодо якого підприємство накопичує, вимірює та аналізує витрати для визначеної управлінської мети.

Прямі витрати – витрати, які економічно доцільно безпосередньо віднести до конкретного об’єкта витрат.

Непрямі витрати – витрати, що потребують обґрунтованої бази або драйвера розподілу між об’єктами.

Драйвер витрат – фактор, що причинно пов’язаний із виникненням або зміною певного пулу витрат.

Релевантний діапазон – діапазон обсягу діяльності, у межах якого прийняті припущення щодо поведінки витрат залишаються обґрунтованими.

Релевантні витрати – майбутні витрати, величина яких відрізняється між альтернативами.

Безповоротні витрати – вже понесені витрати, які не зміняться внаслідок поточного управлінського рішення.

Альтернативні витрати – вигода, від якої підприємство відмовляється, обираючи інший варіант.

Контрольовані витрати – витрати, на причини яких відповідальна особа реально може впливати у визначеному горизонті.

Калькулювання – формування собівартості визначеного об’єкта витрат за встановленою методикою.

Маржинальний дохід – різниця між чистим доходом і змінними витратами.

Точка беззбитковості – рівень діяльності, за якого маржинальний дохід покриває постійні витрати.

Запас фінансової міцності – перевищення фактичного або планового обсягу над рівнем беззбитковості.

Гнучкий бюджет – бюджет, перерахований на фактичний або заданий рівень діяльності.

Відхилення – різниця між фактичним і контрольним показником, що потребує причинної інтерпретації.

Cost-to-serve – витрати на обслуговування конкретного клієнта, каналу або сегмента понад базову собівартість.

Price leakage – втрата доходу або маржі між прайсовою та фактичною економічною ціною.

Revenue waterfall – послідовний перехід від прайсової або валової виручки до чистого доходу з розкриттям коригувань.

Прибутковість – економічний результат об'єкта управління на визначеному рівні доходів і витрат.

Релевантний аналіз – порівняння альтернатив за майбутніми наслідками, які реально відрізняються між варіантами.

Пост-аудит рішення – зіставлення фактичних наслідків рішення з початковими очікуваннями.

Професійне судження – аргументований висновок щодо методики, припущень або інтерпретації за умов невизначеності.



Методичний підсумок теми

Після виконання аудиторної та самостійної роботи здобувач повинен сприймати інформацію про витрати, доходи і фінансовий результат не як набір готових бухгалтерських величин, а як систему показників, зміст яких залежить від управлінської мети. Одна й та сама сума може бути корисною для фінансової звітності, але недостатньою або навіть оманливою для ціноутворення, бюджетного контролю, оцінювання клієнта чи вибору альтернативи.

Ключовою навичкою є здатність перейти від кінцевої цифри до причин її формування: визначити об'єкт витрат, перевірити драйвер і базу розподілу, пояснити відхилення, оцінити cost-to-serve та встановити, які майбутні суми реально змінюються внаслідок рішення. Професійний висновок має бути простежуваним і чутливим до припущень.

Професійна роль бухгалтера полягає у створенні інформаційної моделі, яка показує причини, межі показника, альтернативи та ризики й перетворює облік витрат і доходів на інструмент управління прибутковістю.

ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

☝ **Мета вивчення теми:** набути здатності використовувати бухгалтерську звітність не як завершальний набір форм, а як керований інформаційний продукт для прийняття рішень; навчитися перевіряти узгодженість показників між формами і джерелами, оцінювати якість звітного пакета, відокремлювати факт від оцінки і прогнозу, діагностувати викривлення через cut-off, трансформації та внутрішньогрупові операції, а також формувати

чіткі управлінські рекомендації на основі фінансової й управлінської інформації.

Очікувані результати навчання

– визначати користувача звітності, його рішення, часовий горизонт і необхідний рівень деталізації до початку формування звіту;

– перевіряти взаємозв'язки між балансом, звітом про фінансові результати, рухом грошових коштів, власним капіталом і примітками;

– виявляти звітні ризики, пов'язані з cut-off, пізніми документами, зміною методик, ручними коригуваннями та різними версіями даних;

– оцінювати, чи забезпечує management pack достатній баланс між стислою управлінською інформацією і можливістю деталізації до джерела;

– аналізувати показники центрів відповідальності та KPI з позиції контрольованості, причинності й ризику локальної оптимізації;

– формувати правила узгодження операційних, управлінських і фінансових показників та документувати трансформаційні коригування;

– діагностувати типові проблеми консолідації: незвірені внутрішньогрупові залишки, різні дати проведення, внутрішній результат і методологічні розбіжності;

– перетворювати суперечливі звітні сигнали на професійний висновок із зазначенням факту, невизначеності, необхідної перевірки, рекомендованої дії, відповідального і контрольного показника.

План практичного заняття

1. Звітність як інформаційний продукт і тест управлінської корисності звітного пакета.
2. Баланс як джерело сигналів про якість активів, фінансування та ліквідність.
3. Звіт про фінансові результати: якість прибутку, фактори зміни результату та порівнянність.
4. Cash flow, власний капітал і примітки: перевірка взаємозв'язків і прихованих ризиків.
5. Управлінська бухгалтерська звітність: статус даних, версійність, суттєвість і календар закриття.
6. Звітність центрів відповідальності, сегменти та governance ключових показників.
7. Трансформація і консолідація: контроль коригувань, внутрішньогрупові звірки та елімінації.
8. Інтерпретація і візуалізація звітної інформації: від сигналу до управлінської рекомендації.

Перелік ключових термінів і понять із теми: бухгалтерська звітність; фінансова звітність; управлінська звітність; management pack; користувач звітності; інформаційна потреба; суттєвість; агрегування; звітний період; cut-off; версія звіту; статус даних; баланс; ліквідність; фінансова стійкість; якість активів; звіт про фінансові результати; якість прибутку; грошовий потік; cash conversion; власний капітал; примітки; центр відповідальності; сегмент; KPI; контрольованість; каталог показників; трансформаційне коригування; reconciliation; консолідація; внутрішньогрупова операція; елімінація; нереалізований внутрішній результат; dashboard; drill-down; поріг суттєвості; управлінська рекомендація.



Методичні рекомендації до практичного заняття

Нормативно-методичний орієнтир. Під час виконання завдань необхідно відрізняти регламентовану фінансову звітність від внутрішньої управлінської звітності. Фінансова звітність формується відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО або МСФЗ залежно від нормативного статусу підприємства. Для консолідації, руху грошових коштів та сегментної інформації застосовуються відповідні стандарти. У посібнику окремо звернено увагу на IFRS 18 «Presentation and Disclosure in Financial Statements», обов'язкове застосування якого передбачено для річних періодів, що починаються 1 січня 2027 року або пізніше. Нормативно чутливі вимоги, форми та перехідні положення перевіряються за чинним офіційним джерелом на дату складання звітності.

При опрацюванні **першого питання** звітність слід оцінювати як інформаційний продукт із визначеним користувачем, метою, строком, методикою та рівнем деталізації. Перед включенням показника до регулярного management pack студент має застосувати «тест рішення»: яке рішення зміниться, якщо показник відхилиться від плану або порога? Якщо відповідь відсутня, показник слід перенести до довідкового додатка або вилучити. Необхідно також перевірити, чи має показник однозначну формулу, джерело, власника, частоту оновлення і можливість drill-down до первинних даних.

Окремо необхідно розрізняти інформаційне перевантаження і достатню деталізацію. Велика кількість таблиць не гарантує якості звітності. Для керівника першого рівня доцільно показувати ключові результати, відхилення і ризики, а деталізацію зберігати як другий рівень. Практична мета полягає у формуванні звіту, який приводить користувача до дії, а не лише підтверджує факт, уже відомий із бухгалтерського обліку.

При опрацюванні **другого питання** баланс потрібно читати через якість активів і строковість фінансування. Позитивний чистий оборотний капітал не є

достатнім доказом ліквідності, якщо запаси повільно обертаються, дебіторська заборгованість прострочена, а короткостроковий борг має концентровані дати погашення. Студент має переходити від загального коефіцієнта до складу, строків, концентрації та здатності активу перетворюватися на кошти.

Під час аналізу важливо виявляти не тільки динаміку, а причину. Зростання запасів може бути наслідком сезонності, розширення, погіршення збуту або помилки планування. Тому аналітичний висновок повинен поєднувати бухгалтерську суму з операційним поясненням і контрольною перевіркою.

При опрацюванні **третього питання** звіт про фінансові результати потрібно перевіряти на порівнянність і якість прибутку. Доцільно відокремлювати ефекти ціни, обсягу, структури продажів, собівартості, разових статей і змін облікових оцінок. Якщо методика показника змінилася, менеджмент має бачити міст від старої до нової логіки, а не трактувати методологічний ефект як операційне покращення.

Особливу увагу слід приділяти cut-off. Продаж, повернення, бонус, акт послуг або запас, відображений у неправильному періоді, впливають не лише на дохід чи витрати, а й на дебіторську заборгованість, запаси, податки та cash conversion. Практичне завдання бухгалтера – забезпечити єдині правила відсікання операцій і контроль пізніх документів.

При опрацюванні **четвертого питання** звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки слід використовувати для перевірки якості результату. Прибуток, який не конвертується у грошовий потік, потребує пояснення через оборотний капітал, негрошові статті, інвестиції та фінансування. Зміни капіталу повинні бути зв’язані з прибутком, внесками власників, дивідендами, переоцінками та іншими операціями.

Примітки розглядаються не як формальне доповнення, а як джерело пояснень щодо оцінок, зобов’язань, ризиків, пов’язаних сторін, сегментів та інших суттєвих факторів. Якщо показник у формі не пояснює економічну причину, студент має визначити, яке розкриття або додаткова аналітика потрібні для управлінського рішення.

При опрацюванні **п’ятого питання** управлінська звітність повинна мати чіткий календар, статуси і правила версійності. «Попередні» дані можуть бути корисними для швидкого рішення, але користувач повинен бачити, які блоки ще не закриті, який рівень оцінки використано і коли очікується фінальна версія. Після фінального закриття зміни мають бути контрольованими, задокументованими і, якщо вони суттєві, комунікованими користувачам.

Студенту необхідно проєктувати не лише форму звіту, а і процес його виробництва: джерело → дата готовності → контроль → відповідальний → статус → публікація → дозволений порядок коригування. Це дозволяє скорочувати строки закриття без зниження якості.

При опрацюванні **шостого питання** звітність центрів відповідальності та KPI потрібно оцінювати через принцип контрольованості і поведінкові наслідки. Показник може бути методично правильним, але шкідливим, якщо

стимулює локальну оптимізацію. Наприклад, премія лише за виручку може погіршити маржу і дебіторську заборгованість, а KPI «відсутність дефіциту» – створити надлишкові запаси.

Тому для ключових показників потрібен governance: єдине визначення, формула, джерело, власник методики, поріг суттєвості, порядок зміни і балансуючі KPI. Студент повинен уміти пояснити не тільки «що вимірюється», а й «яку поведінку стимулює показник».

При опрацюванні **сьомого питання** трансформацію і консолідацію слід розглядати як контрольований міст між локальними даними і цільовим представленням. Кожне коригування має код, причину, суму, період, джерело, відповідального і статус погодження. Внутрішньогрупові операції до елімінації повинні бути звірені за контрагентом, документом, валютою, датою, сумою та економічним змістом.

Типові причини розбіжностей – різні дати проведення, курси валют, неповні документи, нетипові перекласифікації, різні довідники та помилки cut-off. Заборонено «підганяти» елімінацію до нуля без документованого пояснення різниці. Невирішена різниця має бути зареєстрована, оцінена за суттєвістю та ескалована.

При опрацюванні **восьмого питання** візуалізація повинна підсилювати економічний зміст, а не замінювати його. Колір, графік або індикатор не є висновком. Для кожного негативного сигналу студент має побудувати ланцюг: факт → причина → наслідок → невизначеність → рекомендована дія → відповідальний → строк → контрольний KPI.

Професійна рекомендація має бути короткою, але доказовою. Якщо дані попередні, між джерелами є розбіжність або причина ще не підтверджена, це потрібно прямо зазначити. Управлінська комунікація не повинна створювати враження більшої визначеності, ніж реально забезпечують дані.



Запитання для самоконтролю

1. Чому управлінську корисність звіту не можна оцінювати лише за кількістю показників?
2. Які характеристики поточних активів потрібно перевірити перед висновком про ліквідність?
3. Як відрізнити операційне покращення прибутку від ефекту зміни методики або облікової оцінки?
4. Чому cut-off є наскрізним ризиком для кількох форм звітності одночасно?
5. Які правила мають визначати статус «попередній» і «фінальний» у management pack?
6. Чому формула KPI є недостатньою без визначення контрольованості й поведінкового ризику?

7. Які реквізити повинно мати трансформаційне коригування, щоб залишатися відтворюваним?

8. Чому внутрішньогрупову різницю не можна просто списати або «звести до нуля» перед елімінацією?

9. Які ознаки свідчать про те, що dashboard створює хибне відчуття благополуччя?

10. Які обов'язкові елементи повинна містити професійна рекомендація менеджменту на основі звітності?

Приклади розв'язання

Приклад 6.1. Узгодження операційного dashboard і фінансового доходу

Умова. Комерційний dashboard за останній тиждень місяця показує продажі 12,8 млн грн. У фінансовому звіті дохід за цей самий період становить 11,6 млн грн. Із 1,2 млн грн різниці: 0,5 млн грн – замовлення, відвантаження за якими відбудеться наступного місяця; 0,3 млн грн – повернення, яке CRM ще не відобразила; 0,4 млн грн – товари вже відвантажені, але фінансовий модуль не отримав підтвердження через збій інтеграції.

Розв'язання. Необхідно не вибрати «правильну» систему за назвою, а зіставити економічний статус операцій. 0,5 млн грн не відповідають критерію відображення доходу поточного періоду і залишаються у pipeline. 0,3 млн грн мають бути враховані як повернення. Щодо 0,4 млн грн потрібна технічна та документальна перевірка: якщо виконання відбулося і документи підтверджують операцію, розбіжність є інтеграційною і має бути усунута до фінального закриття. Для управлінського dashboard доцільно окремо показувати «замовлення», «відвантаження» і «визнаний дохід», а не називати всі три величини продажами.

Висновок. Розбіжність між системами може бути методологічно обґрунтованою або помилковою. Професійне завдання полягає у побудові bridge і чіткому статусі показника, а не в механічному вирівнюванні цифр.

Приклад 6.2. Повторний випуск management pack після пізнього коригування

Умова. На п'ятий робочий день генеральному директору надіслано фінальний management pack з операційним прибутком 5,8 млн грн. На сьомий день отримано акт послуг за попередній місяць на 0,9 млн грн і виявлено помилку оцінки резерву на 0,6 млн грн. Обидві суми є суттєвими для оцінки виконання бюджету.

Розв'язання. Спочатку необхідно застосувати затверджену політику late adjustments: визначити суттєвість, період відображення, відповідального за рішення і порядок комунікації. Якщо коригування належать до попереднього періоду і є суттєвими для внутрішнього аналізу, management pack повторно випускається з новим номером версії, датою та reconciliation від первісного

результату 5,8 млн грн до оновленого. Окремо реєструється причина: запізнілий документ та помилка оцінки. Попередня версія не видаляється з архіву.

Висновок. Контрольована версійність важливіша за прагнення створити ілюзію незмінності звіту. Менеджмент повинен бачити, що змінилося, чому, хто погодив і чи впливає це на вже прийняті рішення.

Приклад 6.3. Звірка внутрішньогрупового залишку перед елімінацією

Умова. Компанія А показує дебіторську заборгованість до компанії Б 2,40 млн грн. Компанія Б відображає кредиторську заборгованість перед А 2,16 млн грн. Аналіз встановив: рахунок на 0,18 млн грн проведено в А 30 числа, а в Б – 2 числа наступного місяця; 0,06 млн грн різниці пов'язані з курсовою оцінкою внутрішньогрупової валютної операції.

Розв'язання. Перед елімінацією складається reconciliation за документами і датами. Різниця 0,18 млн грн є timing difference і потребує узгодженого cut-off або трансформаційного коригування у консолідаційному пакеті. Щодо 0,06 млн грн необхідно перевірити єдине правило валютної оцінки і курс, використаний обома компаніями. Після документованого узгодження елімінація виконується на звірену суму, а невирішена різниця не приховується.

Висновок. Елімінація є завершальним етапом після звірки, а не інструментом приховування розбіжності між компаніями групи.

✍ Практичні завдання та проблемні ситуації

Завдання 6.1. Аудит перевантаженого management pack

Щомісячний пакет для директора містить 46 сторінок, 112 показників і 19 графіків. Частина показників повторюється в різних розділах, 27 показників не мають цільового значення, а пояснення відхилень формуються лише для фінансового результату. Проведіть аудит пакета: застосуйте «тест рішення», поділіть показники на основні, діагностичні та довідкові, запропонуйте 8–12 показників першого рівня і визначте, яка деталізація повинна бути доступною через drill-down.

Завдання 6.2. Перевірка взаємозв'язків між формами

За місяць чистий прибуток зріс на 18%, грошові кошти зменшилися на 22%, дебіторська заборгованість збільшилася на 34%, запаси – на 16%, короткостроковий борг – на 12%, власний капітал майже не змінився. Складіть карту взаємних перевірок між балансом, P&L, cash flow і змінами капіталу. Визначте щонайменше п'ять питань, які необхідно з'ясувати до надання висновку менеджменту.

Завдання 6.3. Cut-off review останніх п'яти днів місяця

Вам надано реєстр відвантажень, повернень, актів послуг, бонусів клієнтам і надходжень товару за останні п'ять днів місяця та перші три дні

наступного. Розробіть процедуру cut-off review: критерії вибірки, документи-підтвердження, типові помилки, вплив на форми звітності та формат реєстру винятків.

Завдання 6.4. Статуси даних у швидкому закритті

Фінансовий директор хоче випускати попередній management pack на третій робочий день, а фінальний – на шостий. Визначте, які блоки можуть мати статус estimate/preliminary, які повинні бути завершені до першого випуску, як позначати невизначеність, які пороги потребують повторного випуску і хто погоджує зміни після фіналізації.

Завдання 6.5. Governance каталогу показників

У трьох звітах «маржа» означає різні величини. Розробіть картку показника для п’яти ключових KPI: назва, бізнес-мета, формула, склад доходів/витрат, джерело, період, статус, власник методики, допустимі коригування, поріг суттєвості та порядок зміни. Запропонуйте процедуру затвердження нової версії показника.

Завдання 6.6. Аудит KPI на локальну оптимізацію

Премія продажів залежить від виручки, виробництва – від виконання плану випуску, закупівель – від зниження закупівельної ціни, фінансів – від мінімізації боргу. Визначте можливі конфлікти між локальними KPI, змоделюйте дві небажані поведінкові реакції для кожної функції та запропонуйте балансуючі показники і guardrails.

Завдання 6.7. Сегментний звіт із внутрішніми трансфертними цінами

Два підрозділи підприємства передають напівфабрикат один одному за внутрішньою ціною. Один сегмент демонструє високу маржу, другий – збиток. Визначте, які дані і коригування потрібні, щоб відокремити операційну ефективність від ефекту трансфертної ціни. Запропонуйте bridge між локальним результатом сегмента та результатом підприємства.

Завдання 6.8. Реєстр консолідаційних розбіжностей

Сформуйте макет реєстру для п’яти типів розбіжностей: timing difference, різний курс, відсутній документ, різний код контрагента/номенклатури, внутрішній прибуток у запасах. Для кожного визначте поле суттєвості, відповідального з обох сторін, крайній строк, спосіб усунення та правило ескалації.

Завдання 6.9. Аудит «зеленого» dashboard

Dashboard директора показує зелені індикатори за виручкою, EBITDA та виконанням бюджету, але DSO зростає, запас готової продукції збільшився на 40 %, а операційний cash flow два місяці від’ємний. Поясніть, чому система

сигналів є хибною. Запропонуйте нові пороги, балансуючі показники та логіку переходу від green/amber/red до конкретної управлінської дії.

Завдання 6.10. Професійна записка за суперечливих сигналів

За підсумками місяця продажі зросли, валова маржа знизилася, дебіторська заборгованість збільшилася, cash flow погіршився, а частина даних про логістичні витрати має статус «попередні». Підготуйте коротку записку директору: відокремте підтверджені факти, попередню інтерпретацію, невизначеність, перелік необхідних перевірок, дві невідкладні дії та KPI для контролю результату.

? Питання для самоконтролю

1. Як визначити, що management pack перевантажений і не підтримує рішення?
2. Які міжформові зв'язки потрібно перевіряти, якщо прибуток зростає, а кошти скорочуються?
3. Чому cut-off review повинен охоплювати не лише продажі, а й повернення, бонуси, послуги та запаси?
4. Як зробити попередню звітність швидкою, не створюючи хибного відчуття точності?
5. Що має містити картка показника, щоб різні функції не використовували одну назву для різних методик?
6. Як виявити, що KPI стимулює локальну оптимізацію?
7. Як відокремити ефект трансфертної ціни від операційної ефективності сегмента?
8. Який статус повинна мати невирішена внутрішньогрупова різниця до моменту елімінації?
9. Чому green/amber/red індикатор без правильно встановленого порога може бути небезпечним?
10. Як у професійній записці відобразити невизначеність, не знижуючи її управлінської корисності?
11. Що означає простежуваність даних від факту господарського життя до звітного показника?
12. За яких умов професійне судження бухгалтера можна вважати належно документованим?



Тестові завдання для самоконтролю

Оберіть одну правильну відповідь

6.1. Найкращим першим кроком під час розроблення управлінського звіту є:

а) вибір кольорів dashboard;

б) визначення користувача, рішення і строку;

в) максимальна кількість показників;

г) копіювання фінансової звітності без змін.

6.2. Позитивний чистий оборотний капітал:

а) завжди гарантує відсутність касового розриву;

б) потребує оцінки якості й оборотності поточних активів;

в) означає відсутність боргу;

г) робить aging дебіторської заборгованості непотрібним.

6.3. Різниця між операційним dashboard і фінансовим доходом може бути обґрунтованою, якщо:

а) показники мають різний економічний статус і момент визнання;

б) одна система новіша;

в) директор більше довіряє CRM;

г) суми приблизно схожі.

6.4. Після фінального випуску management pack суттєве коригування слід:

а) непомітно внести у стару версію;

б) документувати і, за встановленим правилом, перевипустити звіт із новою версією;

в) ігнорувати до наступного року;

г) відображати лише усно.

6.5. Контрольований KPI повинен насамперед:

а) залежати від факторів, на які відповідальна особа реально може впливати;

б) бути найбільшим за сумою;

в) дублювати показник фінансової звітності;

г) не мати порога суттєвості.

6.6. Каталог показників потрібний для того, щоб:

а) кожен підрозділ міг змінювати формулу без погодження;

б) забезпечити єдине визначення, джерело, власника і контроль версії показника;

в) замінити первинні документи;

г) зменшити кількість бухгалтерських рахунків.

6.7. Внутрішньогрупову різницю перед елімінацією слід:

а) списати до нуля;

б) звірити за документами, датами, валютою та економічним змістом;

в) перенести на наступний рік без аналізу;

г) включити до EBITDA.

6.8. Трансформаційне коригування є якісним, якщо воно:

а) не має автора і пояснення;

б) має код, причину, джерело, суму, період, відповідального і статус погодження;

в) змінюється після кожної наради;

г) використовується лише для покращення результату.

6.9. Dashboard створює управлінську цінність, коли:

а) містить максимальну кількість кольорових графіків;

б) пов’язує суттєвий сигнал із причиною, дією, відповідальним і контролем результату;

в) приховує попередній статус даних;

г) не має drill-down.

6.10. Професійна рекомендація за неповних даних повинна:

а) подавати припущення як факт;

б) чітко позначати невизначеність і перелік перевірок, від яких залежить висновок;

в) уникати будь-яких рекомендацій;

г) базуватися лише на одному показнику.

Самостійна робота за темою 6

Мета самостійної роботи: поглибити здатність самостійно оцінювати якість фінансової й управлінської звітності, перевіряти узгодженість форм і джерел, документувати трансформації та консолідаційні різниці, аналізувати KPI і перетворювати звітні сигнали на професійно обґрунтовані рекомендації для менеджменту.

Питання для самостійного опрацювання

1. Тест управлінської корисності звітного пакета і раціоналізація набору показників.
2. Міжформові звірки та аналіз якості активів, прибутку і cash conversion.
3. Cut-off, пізні коригування, статуси даних і версійність management pack.
4. Governance каталогу показників, KPI та контроль поведінкових ризиків.
5. Сегментна звітність і трансфертні ефекти у внутрішньому аналізі.
6. Трансформаційні коригування, консолідаційні звірки та реєстр розбіжностей.
7. Професійна інтерпретація, візуалізація і управлінська рекомендація.
8. Аналітичне дослідження з підготовкою доповіді та усного захисту.



Методичні рекомендації до самостійного опрацювання

Самостійну роботу доцільно будувати не навколо повторного заповнення форм фінансової звітності, а навколо перевірки інформаційної придатності вже сформованих показників. Студент має простежувати показник від управлінського питання до джерела даних, методики, статусу, можливого викривлення та управлінської дії. Якщо між формами або системами є розбіжність, результатом роботи має бути reconciliation і пояснення, а не механічне приведення цифр до однакової величини.

У завданнях із management reporting важливо документувати критерії суттєвості, календар готовності даних, статуси «попередній/фінальний», власників показників і порядок перевипуску. Для консолідаційних завдань обов'язковими є реєстр внутрішньогрупових різниць, причина, відповідальні з обох сторін, строк усунення та доказ звірки. Будь-який професійний висновок завершується рекомендованою дією та показником, за яким буде перевірено її результат.

Таблиця 6.3 – Алгоритм самостійного опрацювання теми

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Аудит звітного пакета	Визначте користувача і рішення; застосуйте тест рішення до показників; знайдіть дублювання, неактивні показники та відсутні пороги.	Карта раціоналізації management pack.
Міжформова звірка	Оберіть 5-7 показників; простежте зв'язок між балансом, P&L, cash flow і капіталом; зафіксуйте невідповідності.	Reconciliation sheet і перелік перевірок.
Cut-off і версії	Опишіть календар закриття; визначте late adjustments, статуси даних і правило перевипуску.	Протокол версійності та реєстр пізніх коригувань.
KPI governance	Для ключових показників встановіть формулу, власника, джерело, контрольованість, поріг і поведінковий ризик.	Паспорти KPI і матриця guardrails.
Консолідація	Зіставте внутрішньогрупові залишки; класифікуйте причини різниць; визначте порядок виправлення і елімінації.	Реєстр розбіжностей і контрольний лист елімінацій.
Рекомендація	Виберіть суттєвий негативний сигнал; відокремте факт, причину, ризик і невизначеність; сформуйте дію та KPI контролю.	Односторінкова професійна записка.

Обов'язкові завдання для самостійної роботи

Завдання 6.1. Індекс корисності управлінського пакета

Візьміть умовний пакет із 15-20 показників. Для кожного оцініть: наявність користувача, конкретного рішення, порога, джерела, строку готовності та дії у разі відхилення. Побудуйте власний простий індекс корисності і запропонуйте, які показники залишити на першому рівні, перенести у drill-down або вилучити.

Завдання 6.2. Протокол повторного випуску звітності

Розробіть правила роботи з пізніми документами та суттєвими помилками після закриття: критерій суттєвості, відповідальний за рішення, номер версії, журнал змін, комунікація користувачам і критерій, коли достатньо коригування наступного періоду, а коли потрібен повторний випуск внутрішнього звіту.

Завдання 6.3. Сегмент і трансфертний ефект

Сформуйте модель для двох внутрішніх сегментів, один з яких передає продукт іншому за внутрішньою ціною. Побудуйте міст від локальної маржі сегментів до результату підприємства, окремо покажіть трансфертний ефект і сформулюйте, які KPI дозволяють оцінити операційну ефективність без подвійного рахунку.

Завдання 6.4. Реєстр консолідаційних винятків

Створіть реєстр щонайменше з 8 типових винятків: незбіг контрагентів, різні дати, валюта, відсутній документ, різний період, внутрішній прибуток у запасах, незвірені проценти, помилкова класифікація. Для кожного визначте суттєвість, маршрут виправлення, дедлайн та доказ завершення.

Завдання 6.5. Міні-дослідження з підготовкою доповіді

Оберіть один напрям: а) вплив IFRS 18 на структуру й управлінське читання фінансової звітності; б) fast close і контроль якості даних; в) governance KPI у системі management reporting; г) автоматизація внутрішньогрупових звірок; д) rolling forecast як доповнення до місячної звітності. Підготуйте 5-7 сторінок або 8-10 слайдів, використайте щонайменше 5 актуальних професійних/наукових джерел, сформулюйте власні висновки і підготуйтеся до усного захисту.



Аналітичне завдання на вибір

Виконайте одне із запропонованих завдань. Результат – 1,5-2 сторінки аналітичного тексту або структурована таблиця з власним професійним висновком. Для нормативно чутливих тверджень наведіть актуальне офіційне джерело.

1. Обґрунтуйте тезу: «швидка звітність без статусу даних може бути небезпечнішою за повільну». Запропонуйте модель попереднього і фінального management pack.

2. Розробіть правила ведення каталогу показників у групі компаній: хто створює показник, хто затверджує формулу, як контролюється версія і як повідомляється про зміну методики.

3. Проаналізуйте конфлікт між KPI «зростання виручки», «мінімізація запасів» і «відсутність дефіциту». Запропонуйте систему guardrails, яка не допускає локальної оптимізації.

4. Розробіть методику перетворення негативного сигналу dashboard на управлінську дію: поріг, автоматичний drill-down, відповідальний, строк реакції, escalation і KPI перевірки результату.

Вимоги до оформлення результатів самостійної роботи

– кожен звітний показник, що використовується у висновку, повинен мати назву, формулу або економічний зміст, джерело, період і статус даних;

– якщо між формами, системами або компаніями групи є розбіжність, необхідно подати reconciliation і пояснити причину, а не просто скоригувати кінцеву суму;

– у завданнях щодо KPI обов'язково оцінюються контрольованість, можливий небажаний стимул і балансуючий показник;

– трансформаційні та консолідаційні коригування документуються з кодом, причиною, сумою, періодом, джерелом, відповідальним і статусом погодження;

– попередня інформація та оцінки повинні бути явно позначені; у висновку зазначається, які перевірки можуть змінити рекомендацію;

– візуалізація використовується лише як спосіб комунікації перевіреного показника; колір або графік не замінюють пояснення методики та причини;

– для нормативно чутливих тверджень перевіряється чинна редакція офіційного джерела; використані професійні й наукові матеріали оформлюються коректно;

– електронні таблиці, BI та генеративний ШІ можуть застосовуватися як допоміжні інструменти, але остаточна перевірка вихідних даних, формул, статусу звітності й професійного висновку залишається відповідальністю здобувача.

Глосарій до теми

Management pack – внутрішній пакет регулярної управлінської звітності, структурований відповідно до рішень керівництва.

Cut-off – правило відсікання операцій між звітними періодами відповідно до їх економічного змісту і моменту визнання.

Статус даних – позначення ступеня завершеності та надійності показника, наприклад попередній, оцінний або фінальний.

Версія звіту – ідентифікований випуск звітного пакета, що дозволяє простежити зміни після первісної публікації.

Reconciliation – документоване узгодження двох показників або джерел через пояснення всіх складових різниці.

Каталог показників – керований перелік KPI і метрик із єдиними визначеннями, формулами, джерелами, власниками та правилами зміни.

Контрольованість – ступінь реального впливу відповідальної особи на причини формування показника у визначеному горизонті.

Guardrail KPI – балансуючий або обмежувальний показник, що знижує ризик досягнення локальної цілі на шкоду загальному результату.

Трансформаційне коригування – документована зміна представлення або класифікації бухгалтерської інформації для переходу до іншої методології чи управлінської моделі.

Консолідація – об'єднання показників підприємств групи в єдину систему звітності з необхідними елімінаціями та коригуваннями.

Елімінація – виключення внутрішньогрупових оборотів, залишків та результатів, щоб група була представлена як єдина економічна одиниця.

Внутрішньогрупова звірка – порівняння взаємних операцій і залишків компаній групи до елімінації.

Drill-down – можливість перейти від агрегованого показника до детальнішого рівня і первинних джерел.

Поріг суттєвості – рівень відхилення або помилки, після якого потрібні пояснення, ескалація чи коригувальна дія.

Якість прибутку – оцінка стійкості, грошової забезпеченості та відтворюваності фінансового результату.

Професійна рекомендація – аргументована пропозиція дії, сформована на основі перевірених даних, методики, оціненого ризику та визначеного контролю результату.



Методичний підсумок теми

Після виконання аудиторної та самостійної роботи здобувач освіти повинен сприймати бухгалтерську звітність як керований інформаційний продукт, а не як кінцевий етап механічного узагальнення даних. Ключове професійне завдання – забезпечити логічний зв'язок між управлінським питанням, показником, джерелом, методикою, статусом, інтерпретацією і дією.

Звітні форми необхідно читати взаємопов'язано. Прибуток оцінюється разом із cash conversion і оборотним капіталом; баланс – через якість активів і строковість фінансування; KPI – через контрольованість і поведінкові наслідки; консолідація – через попередню звірку і доказовість коригувань. Професійний висновок повинен чітко відокремлювати підтверджений факт, оцінку, прогноз і невизначеність.

Бухгалтер створює управлінську цінність тоді, коли не лише повідомляє цифру, а й пояснює, чому вона змінилася, наскільки їй можна довіряти, яке рішення вона підтримує, які ризики залишаються і за яким показником буде перевірено результат прийнятої дії.

ТЕМА 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ І СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

☝ **Мета вивчення теми:** набути здатності поєднувати бухгалтерську та нефінансову інформацію для управління сталим розвитком підприємства; навчитися визначати суттєві екологічні й соціальні інформаційні потреби, забезпечувати простежуваність фізичних та вартісних показників, оцінювати якість ESG-даних і ризики декларативного представлення, а також готувати професійні висновки, у яких фінансовий результат, ресурсоефективність, соціальні наслідки та довгострокові ризики розглядаються як взаємопов'язані складові управлінського рішення.

🗝 Очікувані результати навчання

- визначати, які екологічні та соціальні фактори потребують системного обліково-інформаційного супроводу відповідно до бізнес-моделі підприємства;
- розрізняти фізичні показники, бухгалтерські суми, управлінські оцінки та зовнішні sustainability-розкриття і встановлювати зв'язок між ними;
- перевіряти межі охоплення, методику, джерело, відповідальних та контрольні процедури для нефінансових KPI;
- оцінювати інформацію про енергію, воду, відходи, викиди, екологічні витрати, активи й зобов'язання з позиції управлінської корисності;
- аналізувати соціальні показники персоналу, безпеки праці та соціальних програм через їх вплив на витрати, продуктивність, ризики й безперервність діяльності;
- виявляти розбіжності між sustainability-наративом, нефінансовими KPI та бухгалтерськими даними і формувати reconciliation;
- оцінювати ризики greenwashing, невизначеності оцінок, зміни меж показника та непослідовного використання базового року;
- формувати інтегрований професійний висновок, що містить факт, фінансовий і нефінансовий ефект, ризик, припущення, управлінську дію та критерій post-investment або post-action review.

📚 План практичного заняття

1. Сталий розвиток і нові інформаційні потреби: від нефінансового сигналу до управлінського ризику або можливості.
2. Екологічний облік як система поєднання фізичних потоків, бухгалтерських сум і контрольних процедур.
3. Екологічні витрати, активи та зобов'язання: економічний зміст, бухгалтерське відображення й управлінська класифікація.

4. Екологічна звітність і показники ресурсоефективності: межі, базові роки, інтенсивність, цілі та data lineage.

5. Соціальна відповідальність бізнесу: інформаційне забезпечення соціальних програм та оцінка їх результату.

6. Трудові ресурси і людський капітал: управлінські KPI, причинно-наслідкові зв'язки та фінансові наслідки.

7. ESG-інформація і sustainability reporting: методологія показників, узгодження рамок та ризик greenwashing.

8. Інтеграція фінансової й нефінансової інформації у професійний управлінський висновок.

Перелік ключових термінів і понять із теми: сталий розвиток; sustainability; ESG; нефінансова інформація; суттєвість; подвійна суттєвість; вплив; ризик; можливість; ланцюг створення вартості; екологічний облік; фізичний потік; екологічні витрати; екологічний актив; екологічне зобов'язання; забезпечення; Scope 1; Scope 2; Scope 3; енергоємність; водоємність; відходи; циркулярна економіка; соціальна відповідальність; соціальна програма; охорона праці; трудові ресурси; людський капітал; плинність персоналу; продуктивність праці; ESG-показник; базовий рік; межа охоплення; data lineage; reconciliation; greenwashing; ESRS; IFRS S1; IFRS S2; GRI Standards; інтегрована звітність; post-investment review.



Методичні рекомендації до практичного заняття

Нормативно-методичний орієнтир. Під час виконання завдань необхідно виходити з того, що формування фінансової і нефінансової інформації спирається на чинні вимоги законодавства та професійних стандартів, а конкретна сфера застосування sustainability reporting залежить від статусу підприємства і дати. У навчальному посібнику як основні орієнтири визначено Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Методичні рекомендації зі складання звіту про управління, Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, ESRS, IFRS S1 та IFRS S2, GRI Standards, Integrated Reporting Framework і GHG Protocol. Для нормативно чутливих положень студент перевіряє чинну редакцію офіційного джерела на дату виконання завдання.

При опрацюванні **першого питання** необхідно починати не з переліку ESG-показників, а з бізнес-процесів, суттєвих впливів, ризиків і можливостей. Нефінансовий сигнал стає управлінсько значущим тоді, коли можна показати його економічний канал: вплив на собівартість, дохід, капітальні витрати, оборотний капітал, доступ до ринку, фінансування, безперервність діяльності або репутаційний ризик. Студент має розділяти вплив підприємства на людей і довкілля та вплив sustainability-факторів на саме підприємство.

Під час опрацювання **другого питання** екологічний облік слід розглядати як інтегровану інформаційну систему, а не як окремий набір бухгалтерських рахунків. Для кожного значущого ресурсу або екологічного потоку необхідно встановити первинне джерело, натуральний вимірник, бухгалтерський еквівалент, аналітичні ознаки, межу охоплення, власника даних і контрольну звірку. Наприклад, показник споживання електроенергії має узгоджувати дані лічильників, рахунки постачальника, виробничий обсяг і методику розподілу між майданчиками чи продуктами.

При опрацюванні **третього питання** важливо не ототожнювати екологічну мету витрати з її бухгалтерською класифікацією. Капітальні інвестиції, поточні ремонти, лабораторний контроль, утилізація, платежі, забезпечення та втрати можуть бути пов’язані з довкіллям, але мають різний економічний зміст і різні правила відображення. В управлінській моделі доцільно окремо показувати превентивні витрати, витрати контролю, відновлення та оплату наслідків, зберігаючи reconciliation до фінансового обліку.

Під час опрацювання **четвертого питання** кожний нефінансовий KPI повинен мати паспорт показника: визначення, одиницю виміру, межу охоплення, базовий рік, формулу, джерело, частоту, відповідального, контроль і порядок виправлення. Абсолютні значення доцільно доповнювати показниками інтенсивності, оскільки зростання загального споживання ресурсів може бути наслідком як збільшення випуску, так і погіршення ефективності. Зміна межі, коефіцієнта або методики має бути задокументована і пояснена користувачу.

При опрацюванні **п’ятого питання** соціальну програму необхідно оцінювати не лише за фактом витрачання бюджету. Спочатку формулюється проблема, цільова група, очікуваний результат і KPI, далі - витрати, відповідальний, часовий горизонт і критерій продовження або коригування програми. Якщо, наприклад, програма навчання спрямована на дефіцит критичних компетентностей, результат слід оцінювати через заповнення вакансій, внутрішні призначення, плинність, продуктивність або якість, а не через кількість проведених курсів.

Під час опрацювання **шостого питання** людський капітал слід використовувати як управлінське поняття, не підміняючи ним правила визнання активів у фінансовій звітності. Показники FTE, плинності, абсентеїзму, часу закриття вакансії, понаднормової роботи, травматизму, навчання і продуктивності необхідно пов’язувати з фінансовими наслідками: витратами на найм, простої, підрядників, брак, страхування, втрати виробітку та ризик безперервності.

При опрацюванні **сьомого питання** студент повинен розрізняти призначення різних рамок звітності, але не створювати окремі паралельні масиви даних під кожну з них. Практичним завданням є побудова базової контрольованої архітектури показників, з якої можуть формуватися різні звітні представлення. Особливу увагу слід приділяти greenwashing-ризику: нечітким термінам, зміні базового року без пояснення, вибірковому включенню

майданчиків, показу цілі без факту, змішанню CAPEX і OPEX та використанню оцінок без методики.

Під час опрацювання **восьмого питання** інтегрований висновок має одночасно відображати фінансовий і нефінансовий ефект. Рішення не повинно базуватися лише на найнижчому CAPEX або на найбільш привабливому ESG-наративі. Для кожної альтернативи слід показати грошові потоки, нефінансові KPI, обов'язкові обмеження, ризики, невизначеність і критерії подальшого контролю. Якісна рекомендація завершується post-investment або post-action review, у якому фактичні результати порівнюються з початковими припущеннями.



Запитання для самоконтролю

1. Чому нефінансовий показник повинен мати визначений економічний канал впливу на рішення?
2. Які елементи data lineage потрібні для перевірки показника енергії, води або відходів?
3. Чому екологічна мета витрати не визначає автоматично її бухгалтерську класифікацію?
4. Навіщо розмежовувати абсолютні показники та показники інтенсивності?
5. Які ризики виникають при зміні межі охоплення або базового року без пояснення?
6. Чим оцінювання результативності соціальної програми відрізняється від контролю її бюджету?
7. Як пов'язати плинність персоналу з бухгалтерськими та операційними даними?
8. Які ознаки можуть свідчити про greenwashing або методологічно слабке ESG-твердження?
9. Чому різні sustainability-рамки доцільно забезпечувати з єдиної контрольованої бази даних?
10. Які елементи має містити інтегрований управлінський висновок щодо sustainability-рішення? Які аналітичні розрізи доцільно застосовувати для обліку виробничих витрат?
11. Які ризики виникають у зв'язку з територіальною розосередженістю виробництва?

Приклади розв'язання

Приклад 7.1. Розбіжність між водним KPI і бухгалтерськими рахунками

Умова. У внутрішньому звіті споживання води за квартал становить 18,4 тис. м3 за даними лічильників. Рахунки постачальника містять 20,1 тис. м3.

Виробничий майданчик пояснює різницю тим, що частина води обліковується за загальним вузлом, а показання локального лічильника інколи знімаються із запізненням.

Розв'язання. Спочатку встановлюється межа показника: чи охоплює він весь майданчик, окремий процес або лише виробниче споживання. Далі формується reconciliation: показання загального вузла, локальних лічильників, технічні втрати, господарсько-побутове використання, період нарахування постачальника і коригування за оцінкою. Якщо 18,4 тис. м3 стосуються лише виробничої частини, показник не можна порівнювати з рахунком без пояснення. Якщо межі повинні збігатися, різниця є сигналом дефекту збору даних і потребує контрольного балансу води.

Висновок. Нефінансовий KPI є надійним лише тоді, коли його межа і момент вимірювання узгоджені з первинним джерелом і фінансовими даними. Розбіжність повинна бути пояснена, а не прихована у середньому значенні.

Приклад 7.2. Перевірка твердження про "зелені витрати"

Умова. У презентації для клієнтів зазначено, що підприємство спрямувало 15,0 млн грн на екологічну модернізацію. Бухгалтерська розшифровка показує: 8,5 млн грн – придбання нового обладнання, 2,0 млн грн – ремонт чинної системи очищення, 1,7 млн грн – лабораторні аналізи, 1,8 млн грн - утилізація відходів, 1,0 млн грн - штрафи та відшкодування.

Розв'язання. Спочатку визначається, що саме підприємство називає "екологічною модернізацією". Якщо термін має означати CAPEX, до нього може належати лише 8,5 млн грн за умови підтвердження призначення активу. Поточні ремонти, контроль, утилізація та штрафи є іншими економічними категоріями й мають розкриватися окремо. Особливо недоцільно включати штрафи до позитивного показника інвестицій, оскільки вони характеризують наслідок проблеми, а не створення екологічної спроможності.

Висновок. Якість sustainability-комунікації залежить від чітких визначень і reconciliation до бухгалтерських джерел. Сума, пов'язана з довкіллям, не стає автоматично "зеленою інвестицією".

Приклад 7.3. Оцінка фінансового ефекту плинності критичного персоналу

Умова. У ремонтній службі працює 40 фахівців. За рік звільнилося 10 осіб. Середня вартість підбору та адаптації одного працівника – 46 тис. грн, додаткові витрати на понаднормову роботу через вакансії – 0,9 млн грн, на зовнішніх підрядників – 1,4 млн грн. HR пропонує програму утримання вартістю 1,1 млн грн.

Розв'язання. Прямі витрати заміщення 10 працівників становлять 460 тис. грн. Разом із понаднормовою роботою та підрядниками вимірюваний річний фінансовий наслідок плинності становить щонайменше 2,76 млн грн, без урахування простоїв, втрати продуктивності та ризику аварій. Програму утримання слід оцінювати не лише за бюджетом 1,1 млн грн, а за цільовим

зниженням плинності, строком закриття вакансій, залежністю від підрядників і фактичними витратами через 6 та 12 місяців.

Висновок. Соціальна програма має бізнес-логіку лише тоді, коли нефінансовий KPI пов’язаний з вимірюваним фінансовим наслідком і визначено критерій перевірки результату.

✍ Практичні завдання та проблемні ситуації

Завдання 7.1. Аудит data lineage показника води

Підприємство звітує про скорочення водоспоживання на 11%. Дані формуються з чотирьох лічильників, щомісячних рахунків постачальника та Excel-файлу еколога. Один лічильник замінено в середині року, а межу показника не документовано. Відтворіть повний data lineage, визначте щонайменше п’ять контрольних точок і сформулюйте, які докази потрібні для підтвердження заявленого скорочення.

Завдання 7.2. Перерахунок KPI після зміни коефіцієнта викидів

У розрахунку Scope 2 використовується коефіцієнт, який у новій версії методики змінився. Визначте порядок дій: ідентифікація версії коефіцієнта, оцінка суттєвості, можливий перерахунок базового року, документування зміни, погодження та пояснення користувачам. Розробіть короткий протокол контролю методологічних змін.

Завдання 7.3. Матеріальний баланс відходів

За місяць у виробництво передано 1 000 т основної сировини, випущено 902 т готової продукції, 34 т відходів повернуто у процес, 21 т передано зовнішньому оператору, 9 т реалізовано як вторинну сировину. Решта різниці не пояснена. Побудуйте матеріальний баланс, визначте інформаційний розрив і перелік документів/вимірювань, які необхідно перевірити до формування KPI відходів.

Завдання 7.4. Експертиза green claim

Маркетинг планує заявити: «Наше виробництво стало на 25% екологічнішим». У підтвердження надано зниження енергоємності на 8%, зменшення відходів на одиницю на 12% і скорочення абсолютних Scope 1 викидів на 4%, але водоємність зросла на 17%. Проведіть професійний review твердження: визначте, чому воно є методологічно слабким, які уточнення потрібні і як сформулювати перевірюване повідомлення.

Завдання 7.5. Leading і lagging indicators безпеки

Підприємство оцінює безпеку лише за кількістю травм. Запропонуйте систему з 6-8 показників, що включає leading і lagging indicators: near miss, закриття коригувальних заходів, навчання, аудити ризиків, травми, дні втрати

працездатності тощо. Для кожного визначте джерело, частоту, відповідального і фінансовий канал наслідків.

Завдання 7.6. Контроль sustainability-даних постачальників

Закупівлі збирають від постачальників дані про походження сировини, викиди та соціальні практики через самооцінювальні анкети. Розробіть ризик-орієнтовану процедуру перевірки: які дані можна приймати декларативно, які потребують документів, які – вибіркової перевірки, які критерії визначають підвищений ризик і як невизначеність має відображатися у внутрішній аналітиці.

Завдання 7.7. Узгодження KPI між звітами

У звіті про управління витрати на природоохоронні заходи становлять 18 млн грн, у ESG-презентації – 24 млн грн, у бюджеті екологічної служби – 21 млн грн. Побудуйте reconciliation: визначте можливі відмінності у межі, CAPEX/OPEX, періоді та класифікації. Запропонуйте єдині правила найменування показників і контроль версій.

Завдання 7.8. Challenge подвійної суттєвості

Робоча група віднесла 14 тем до «суттєвих», але не задокументувала критерії. Розробіть процедуру challenge: докази впливу, фінансовий канал, масштаб, імовірність, часовий горизонт, зацікавлені сторони, пороги та відповідальний за затвердження. Застосуйте процедуру до трьох тем: енергія, плинність персоналу, пакування.

Завдання 7.9. Постінвестиційний review ресурсоефективності

Після модернізації обладнання очікувалося зниження споживання електроенергії на 15% і браку на 20%. Через шість місяців енергоємність знизилася на 9%, брак – на 24%, а виробничий обсяг зріс на 13%. Розробіть post-investment review: нормалізуйте ефект, відокремте вплив обсягу, визначте фактичну економію, невиконані припущення і подальші дії.

Завдання 7.10. Професійна записка за суперечливих ESG-сигналів

Компанія скоротила абсолютні викиди, але водночас знизила випуск, збільшила енергоємність, має високу плинність персоналу та зрослі витрати на утилізацію. Підготуйте коротку записку власникам: відокремте факт від інтерпретації, визначте 3 пріоритетні ризики/можливості, перелік додаткових перевірок, 2 управлінські дії та KPI контролю на 6 місяців.

? Питання для самоконтролю

1. Які елементи data lineage є обов’язковими для показника, що формується з кількох систем?

2. Як зміна зовнішнього коефіцієнта може вплинути на порівнянність базового і звітного періодів?

3. Чому матеріальний баланс є корисним контролем для відходів і ресурсних потоків?

4. Які ознаки роблять екологічне рекламне твердження неперевірюваним?

5. Чому система безпеки повинна містити не лише факти травм, а й leading indicators?

6. Як враховувати різну надійність sustainability-даних, отриманих від постачальників?

7. Які причини можуть пояснювати різницю між ESG-показником і бухгалтерською сумою без наявності помилки?

8. Чому оцінка подвійної суттєвості потребує документованого challenge?

9. Які дані потрібні, щоб коректно провести post-investment review ресурсоощадного проєкту?

10. Як у професійній записці розмежувати покращення абсолютного показника та погіршення інтенсивності?



Тестові завдання для самоконтролю

Оберіть одну правильну відповідь

7.1. Найкращим першим кроком під час формування sustainability KPI є:

а) вибір дизайну dashboard;

б) визначення змісту, межі, користувача і рішення;

в) копіювання показника з чужого звіту;

г) встановлення найнижчого можливого базового року.

7.2. Data lineage показника означає:

а) історію презентацій показника;

б) простежуваність від первинної події та джерела до формули, коригувань і підсумкового значення;

в) перелік працівників ESG-відділу;

г) виключно бухгалтерську проводку.

7.3. Абсолютне зменшення енергоспоживання за одночасного різкого падіння випуску:

а) автоматично підтверджує підвищення енергоефективності;

б) потребує аналізу показника інтенсивності;

в) робить виробничі дані непотрібними;

г) доводить досягнення кліматичної цілі.

7.4. Екологічна витрата є CAPEX, якщо:

а) її назвали зеленою;

б) вона відповідає критеріям визнання відповідного активу, а не лише екологічній меті;

в) сума перевищує бюджет;

г) її погодив еколог.

7.5. Найкращий показник результативності програми утримання персоналу:

а) кількість презентацій про програму;

б) зміна релевантних показників плинності, вакансій і витрат порівняно з визначеною базою;

в) розмір бюджету програми;

г) кількість листів HR.

7.6. Greenwashing-ризик зростає, коли:

а) показник має паспорт і reconciliation;

б) межа, базовий рік або методика змінюються без пояснення;

в) дані проходять контроль;

г) твердження містить конкретну одиницю виміру.

7.7. Дані постачальника з самооцінювальної анкети:

а) завжди достатні без перевірки;

б) мають оцінюватися з урахуванням ризику, доказів і ступеня надійності;

в) не можуть використовуватися взагалі;

г) автоматично стають аудиторським доказом.

7.8. Подвійна суттєвість передбачає оцінювання:

а) лише вартості активів;

б) впливу підприємства на людей/довкілля та фінансового впливу sustainability-ризиків і можливостей на підприємство;

в) лише фінансової суттєвості;

г) тільки кількості ESG-показників.

7.9. Post-investment review потрібний для того, щоб:

а) повторно затвердити первісний бюджет;

б) порівняти фактичні фінансові й нефінансові результати з початковими припущеннями;

в) змінити історичні дані;

г) замінити бухгалтерський облік.

7.10. Інтегрована управлінська рекомендація повинна:

а) містити лише нефінансові KPI;

б) поєднувати фінансовий і нефінансовий ефект, ризик, припущення, дію та контроль результату;

в) уникати невизначеності;

г) ґрунтуватися лише на найнижчому CAPEX.

Самостійна робота за темою 7

Мета самостійної роботи: поглибити здатність самостійно формувати та перевіряти обліково-інформаційне забезпечення сталого розвитку, відтворювати data lineage нефінансових KPI, узгоджувати фізичні та вартісні показники, критично оцінювати sustainability-твердження й перетворювати

екологічні та соціальні сигнали на професійно обґрунтовані управлінські висновки.

Питання для самостійного опрацювання

1. Суттєві впливи, ризики і можливості як основа інформаційного запиту.
2. Data lineage екологічних показників та контроль фізичних потоків.
3. Reconciliation екологічних CAPEX, OPEX, зобов'язань і пов'язаних витрат.
4. Базовий рік, межі, методологічні зміни та якість sustainability KPI.
5. Соціальні показники, людський капітал і фінансові наслідки кадрових ризиків.
6. Greenwashing-ризик і професійний review нефінансових тверджень.
7. Інтегрований фінансово-нефінансовий business case та post-investment review.
8. Аналітичне дослідження з підготовкою доповіді та усного захисту.



Методичні рекомендації до самостійного опрацювання

Самостійну роботу доцільно будувати за наскрізним маршрутом: первинна подія або фізичний потік -> джерело даних -> класифікація -> розрахункова методика -> бухгалтерський або управлінський фінансовий наслідок -> sustainability KPI -> управлінський висновок. Для одного обраного показника студент повинен уміти відтворити весь маршрут і показати щонайменше три контрольні точки, у яких можливе викривлення.

У роботі з sustainability-показниками особлива увага приділяється порівнянності: межа охоплення, базовий рік, одиниця виміру, версія коефіцієнта та правила перерахунку повинні бути стабільними або документовано зміненими.

Якщо результат формується з оцінок або зовнішніх коефіцієнтів, доцільно виконувати сценарний аналіз і показувати, які припущення найбільше впливають на висновок.

При аналізі публічних ESG-тверджень студент має відокремлювати перевірюваний факт від маркетингового наративу.

Таблиця 7.3 – Алгоритм самостійного опрацювання теми

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Data lineage KPI	Оберіть один KPI; зафіксуйте визначення, межу, первинне джерело, системи, формулу, ручні коригування, погодження та фінальний показник.	Схема data lineage і карта контрольних точок.

Напрям	Алгоритм опрацювання	Форма результату
Фізико-фінансова звірка	Зіставте натуральний потік з рахунками, бюджетом і виробничим обсягом; поясніть усі різниці.	Reconciliation і перелік невирішених винятків.
Методологічна зміна	Визначте, що змінилося у формулі, коефіцієнті, межі або базовому році; оцініть суттєвість і потребу перерахунку.	Протокол зміни методики.
Соціальний business case	Оберіть кадрову або safety-проблему; визначте нефінансовий KPI, фінансові наслідки, бюджет дії та критерії review.	Короткий business case і KPI післядії.
Review твердження	Розкладіть ESG-твердження на перевірювані складові; перевірте джерела, межі, базу і відсутні негативні фактори.	Професійний review і коректне формулювання.
Інтегроване рішення	Порівняйте альтернативи за cash flow, CAPEX/OPEX, нефінансовими KPI, ризиком і чутливістю.	Односторінкова рекомендація та план post-investment review.

Обов’язкові завдання для самостійної роботи

Завдання 7.1. Повний data lineage одного KPI

Оберіть один показник: енергія, вода, відходи, плинність, травматизм або навчання. Побудуйте повний data lineage до первинного джерела, визначте ручні трансформації, довідники, власників, контрольні процедури та можливі точки викривлення. Завершіть роботу коротким висновком про надійність показника.

Завдання 7.2. Reconciliation “екологічні витрати - бухгалтерський облік”

Сформуйте умовний набір екологічно пов’язаних витрат і розподіліть їх на CAPEX, поточні витрати, забезпечення/зобов’язання, штрафи/втрати та інші категорії. Побудуйте reconciliation до бухгалтерських рахунків і поясніть, які суми можуть бути агреговані у внутрішньому ESG-показнику, а які мають показуватися окремо.

Завдання 7.3. Challenge sustainability-твердження

Оберіть публічне або змодельоване твердження типу “зменшили вплив”, “стали зеленішими”, “інвестували у сталий розвиток”. Розробіть перелік доказів, необхідних для підтвердження: межа, база, абсолютний та відносний показник, негативні фактори, методика, джерела та reconciliation. Сформулюйте коректну альтернативу твердженню.

Завдання 7.4. Соціальний KPI з фінансовим каналом

Оберіть проблему персоналу або безпеки. Побудуйте ланцюг «нефінансовий сигнал -> операційна причина -> фінансовий наслідок -> управлінська дія -> бюджет -> KPI контролю через 6 і 12 місяців». Поясніть, які складові є доведеними, а які - припущеннями.

Завдання 7.5. Міні-дослідження з підготовкою доповіді

Оберіть один напрям: а) data governance нефінансової звітності; б) greenwashing як інформаційний ризик; в) подвійна суттєвість у системі управлінського обліку; г) інтеграція GHG-даних з бухгалтерським обліком; д) людський капітал у системі управлінської інформації. Підготуйте 5-7 сторінок або 8-10 слайдів, використайте щонайменше 5 актуальних професійних/наукових джерел, сформулюйте власні висновки і підготуйтеся до усного захисту.



Аналітичне завдання на вибір

Виконайте одне із запропонованих завдань. Результат – 1,5-2 сторінки аналітичного тексту або структурована таблиця з власним професійним висновком. Для нормативно чутливих тверджень наведіть актуальне офіційне джерело.

1. Обґрунтуйте тезу: «ESG-показник без data lineage не є повноцінним об’єктом управлінського контролю». Покажіть на одному прикладі, як відсутність простежуваності може змінити рішення.

2. Розробіть правила зміни базового року, межі охоплення та методики нефінансового KPI так, щоб порівнянність між періодами не втрачалася.

3. Проаналізуйте конфлікт між найнижчим CAPEX та кращим нефінансовим ефектом у виборі обладнання. Запропонуйте структуру integrated business case без використання єдиного інтегрального бала.

4. Розробіть критерії, за якими sustainability-твердження можна вважати достатньо конкретним, збалансованим і перевірюваним для використання у зовнішній комунікації.



Вимоги до оформлення результатів самостійної роботи

– кожний нефінансовий KPI, що використовується у висновку, повинен мати визначення, одиницю виміру, межу охоплення, період, базовий рік або базу порівняння, джерело та відповідального;

– для показників, що мають фінансовий еквівалент, необхідно виконувати reconciliation до бухгалтерських рахунків, бюджету або іншого контрольованого джерела;

– абсолютні показники ресурсів, викидів, відходів або інцидентів за можливості доповнюються показниками інтенсивності та поясненням зміни обсягу діяльності;

– зміни методики, коефіцієнта, межі чи базового року мають бути задокументовані; студент пояснює, чи потрібен ретроспективний перерахунок для порівнянності;

– у соціальних завданнях необхідно відокремлювати витрати програми від її результату та показувати фінансовий канал нефінансової проблеми;

– ESG-твердження перевіряються на конкретність, баланс позитивних і негативних фактів, наявність доказів, методики і відсутність змішування різних економічних категорій;

– для нормативно чутливих положень перевіряється чинна редакція офіційного джерела; використані професійні й наукові матеріали оформлюються коректно;

– електронні таблиці, BI та генеративний ШІ можуть застосовуватися як допоміжні інструменти, але остаточна перевірка первинних даних, формул, джерел, коефіцієнтів і професійного висновку залишається відповідальністю здобувача.

Глосарій до теми

Подвійна суттєвість - підхід, за якого оцінюється як вплив підприємства на людей і довкілля, так і фінансова суттєвість sustainability-ризиків та можливостей для підприємства.

Data lineage - простежуваність показника від первинної події або джерела через системи, класифікацію, формулу і коригування до фінального значення.

Межа охоплення - визначений перелік юридичних осіб, майданчиків, процесів, джерел і періодів, включених до показника.

Базовий рік - період, з яким порівнюється поточне значення цільового показника і щодо якого повинна зберігатися методологічна порівнянність.

Показник інтенсивності - відносний показник, що співвідносить ресурс, викиди, відходи або іншу величину з обсягом діяльності чи іншим релевантним драйвером.

Екологічні витрати - витрати, пов’язані з попередженням, контролем, усуненням або наслідками екологічного впливу; їх бухгалтерська класифікація визначається економічним змістом.

Екологічне зобов’язання - наявний або потенційний обов’язок, пов’язаний з екологічними наслідками діяльності, що потребує аналізу відповідно до застосовної методології обліку.

Людський капітал - управлінське поняття, що характеризує компетентності, досвід, продуктивність і спроможність персоналу створювати цінність; не тотожне бухгалтерському активу.

Leading indicator - попереджувальний показник, який характеризує дії або умови, що можуть вплинути на майбутній результат.

Lagging indicator - показник уже реалізованого результату або наслідку, наприклад травматизму чи фактичних втрат.

Greenwashing - ризик оманливого або незбалансованого представлення екологічних чи sustainability-характеристик через нечіткі твердження, вибіркові дані або методологічно слабкі показники.

Reconciliation - документоване узгодження показника з бухгалтерським, операційним або іншим контрольованим джерелом через пояснення всіх складових різниці.

Post-investment review - післяінвестиційна перевірка, під час якої фактичні фінансові й нефінансові результати порівнюються з припущеннями та цілями бізнес-кейсу.

ESRS - європейські стандарти звітності зі сталого розвитку, що встановлюють структуру й вимоги до відповідних розкриттів у сфері їх застосування.

IFRS S1 та IFRS S2 - стандарти IFRS Foundation щодо розкриття sustainability-related financial information та кліматичної інформації у сфері їх застосування.

GRI Standards - система стандартів, орієнтована на розкриття інформації про вплив організації на економіку, довкілля та людей.

Integrated business case - структуроване обґрунтування рішення, яке одночасно враховує фінансові потоки, нефінансові KPI, ризики, обмеження та критерії подальшого контролю.



Методичний підсумок теми

Після виконання аудиторної та самостійної роботи здобувач освіти повинен сприймати інформацію сталого розвитку не як окремий звітний шар, а як продовження загальної системи управлінської інформації підприємства. Нефінансовий показник набуває професійної цінності лише тоді, коли має чітке визначення, контрольоване джерело, методику, межу, відповідального, можливість звірки та зрозумілий зв’язок із рішенням.

Екологічні й соціальні дані необхідно поєднувати з бухгалтерськими сумами без підміни економічного змісту. Фізичний потік пояснює драйвер, бухгалтерський облік показує грошовий наслідок, а управлінська аналітика пов’язує обидва виміри з ризиком, можливістю і дією. Особливої уваги потребують зміни бази порівняння, межі, коефіцієнтів та публічні твердження, оскільки саме тут виникає значний ризик непорівнянності та greenwashing.

Професійна роль бухгалтера полягає у забезпеченні доказового маршруту від первинної нефінансової події до економічної інтерпретації. Якісне sustainability-рішення повинно показувати фінансовий і нефінансовий ефект,

припущення, невизначеність, ризик, відповідального та критерій post-action review. Саме така інтеграція дозволяє використовувати облікову інформацію для довгострокового управління стійкістю і вартістю бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

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.

Додаткова:

1. Boiko S., Nehrey M., Davydenko N., Karbivskyi V. Tax Sustainability in Ukraine: A Case of Agricultural Companies. *Economies*. 2023. Vol. 11, No. 1. Article 6. DOI: 10.3390/economies11010006.

2. Здирко Н. Г., Іщенко Я. П. Організаційні основи побудови системи обліку витрат виробництва фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-86.

3. 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.

4. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2658-14 (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.

120

Навчально-методичне видання
(*українською мовою*)

Гринь Вікторія Петрівна

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи
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*