

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра обліку і оподаткування

МАШЕВСЬКИЙ Олег Валентинович

Бухгалтерський облік і аналітичне забезпечення в системі управління підприємством

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма – Облік і оподаткування підприємництва

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОПДм-21
О.В. Машевський

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Н.Я. Зарудна

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту
«__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри
_____ З.В. Задорожний

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ	5
1.1. Сутність, функції та завдання бухгалтерського обліку в системі управління підприємством: вітчизняний та зарубіжний досвід	5
1.2. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ У ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ	22
2.1. Характеристика методичного забезпечення бухгалтерського обліку	22
2.2. Організація обліку та формування облікової політики у системі управління підприємством	26
2.3. Роль звітності для управлінських цілей	35
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА АНАЛІТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ	40
3.1. Оцінка якості інформації, яку надає бухгалтерський облік для управління	40
3.2. Види аналітичних показників для прийняття ефективних управлінських рішень	46
ВИСНОВКИ	51
Список використаних джерел	54
Додатки	62

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання бухгалтерський облік та аналітичне забезпечення відіграють ключову роль у системі управління підприємством. Висока конкуренція, постійні зміни в економічному середовищі, швидкий розвиток технологій та необхідність ефективного використання ресурсів зумовлюють потребу у формуванні достовірної, своєчасної та релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Бухгалтерський облік є основним джерелом фінансової інформації, яка відображає стан і результати діяльності підприємства. Його інтеграція із системою управління дозволяє оптимізувати процеси планування, контролю та оцінки ефективності. Разом із тим, аналітичне забезпечення доповнює бухгалтерські дані, пропонуючи інструменти для глибокого аналізу, прогнозування та підтримки стратегічного і тактичного управління.

Розвиток сучасних систем обліку та аналітики відкриває нові можливості для підприємств у досягненні їхніх цілей, таких як підвищення рентабельності, зменшення витрат, управління ризиками та зміцнення конкурентних переваг. Однак ці процеси потребують чіткого впровадження методології, врахування законодавчих вимог та адаптації до специфіки кожного підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності комплексного підходу до впровадження бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення, використання їх інформації у системі управління підприємством. Ефективна взаємодія цих компонентів дозволяє не лише вдосконалити внутрішні процеси, але й покращити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення як невід'ємної частини системи управління підприємством, а також розробка рекомендацій щодо їх удосконалення для забезпечення сталого розвитку організації.

Для досягнення вказаної мети було зроблено спробу вирішити наступні завдання:

1. Оцінити роль і значення бухгалтерського обліку в управлінні підприємством вивчивши вітчизняний та зарубіжний досвід.
2. Дослідити методи та інструменти аналітичного забезпечення для цілей управління.
3. Охарактеризувати методичне забезпечення бухгалтерського обліку.
4. Проаналізувати організацію обліку та формування облікової політики у досліджуваному підприємстві.
5. Вивчити роль звітності для управлінських цілей.
6. Оцінити якість інформації, яку надає бухгалтерський облік для управління.
7. Розглянути види аналітичних показників для прийняття ефективних управлінських рішень тощо.

Об'єктом дослідження є система бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення в системі управління підприємством. Предметом дослідження виступають методологічні, організаційні та практичні аспекти бухгалтерського обліку й аналітичного забезпечення ТОВ «Інститут біомедичних технологій».

Для досягнення поставленої мети використано такі методи: аналіз, синтез, порівняння, статистичне та графічне моделювання, економіко-математичні методи та інші.

Практична цінність отриманих результатів полягає обґрунтуванні необхідності обліково-аналітичного забезпечення управління для якісного функціонування підприємств у сучасних умовах, що може бути корисним для удосконалення систем управління та підвищення ефективності діяльності організацій.

Апробація результатів. Отримані результати кваліфікаційної роботи були апробовані під час виступів із тезами на теми: «Сутність обліково-аналітичного забезпечення в системі управління підприємством» (м. Солоніки, Греція) та «Передумови формування облікової політики для цілей управління» (у м. Тернопіль, Україна).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність, функції та завдання бухгалтерського обліку в системі управління підприємством: вітчизняний та зарубіжний досвід

Питання місця і ролі обліку, облікової та аналітичної інформації в системі управління підприємством є постійним предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних бухгалтерів та науковців-економістів. Одним із перших вказав на зв'язок системи обліку та облікової інформації з управлінням ще акад. М.Г. Чумаченко, коли у 1970 р. він зазначав: «на жаль, ще в багатьох роботах зв'язок обліку з управлінням не підкреслюється належним чином і, як наслідок, проблеми удосконалення обліку розглядаються відокремлено від потреб підприємства і далеко не завжди пов'язуються з потребами управління»[68].

Облік був і залишається однією з основних функцій управління, що забезпечує керівництво підприємства надійною, своєчасною та релевантною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Він допомагає не лише контролювати фінансовий стан компанії, а й стратегічно планувати її розвиток, оптимізуючи витрати та підвищуючи рентабельність. Виходячи із думки, що облік є функцією управління, однозначно вважаємо необґрунтованим розгляд обліку відірвано від управління. У свою чергу процес удосконалення управління підприємством одночасно передбачає й підвищення якісного рівня бухгалтерського обліку. Тобто необхідність в пошуках шляхів удосконалення і упорядкування обліково-аналітичної інформації впливає як із зростаючих потреб управління, так і з необхідності постійного використання комп'ютерних технологій. Тому інформаційне забезпечення також необхідно досліджувати як визначну складову системи прийому управлінських рішень.

Тобто бухгалтерський облік відіграє надзвичайно важливу роль у системі управління підприємством, адже він забезпечує інформацією про фінансовий стан, результати діяльності та зміни у фінансовому становищі компанії. Відповідно до чинного законодавства, зокрема Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [60] основна «мета бухгалтерського обліку – це надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства» [60].

Водночас досягнувши своєї мети бухгалтерський облік стає основним інструментом у руках користувачів для прийняття подальших управлінських рішень, виконуючи свої основні функції. Попри це вивчаючи і досліджуючи сутність обліково-аналітичного забезпечення управління варто пам'ятати про системний підхід до бухгалтерського обліку. Тобто варто використовувати напрямок методології наукового пізнання та практики, основа якого полягає у дослідження бухгалтерського обліку як складної інформаційної системи, що у свою чергу є складовою системи управління.

Дослідження обліку в управлінні є важливою темою в науковій літературі, і багато авторів зробили вагомий внесок у розвиток цієї галузі. Серед відомих дослідників та їхніх ключових праць, які стосуються управлінського обліку та його ролі в системі управління вартує уваги Роберт Каплан (Robert S. Kaplan) і Девід Нортон (David P. Norton). Вони відомі своїми дослідженнями у сфері стратегічного управлінського обліку та системи Balanced Scorecard (Збалансована система показників). У своїх працях «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» (1996) і «Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations» (2001). Їхня робота підкреслює важливість використання фінансових та нефінансових показників для управління організацією.

«Батьком» сучасного менеджменту вважається Пітер Друкер (Peter F. Drucker), і його ідеї стосовно управлінського обліку були спрямовані на підвищення ефективності прийняття рішень. У працях «The Practice of

Management» (1954) та «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» (1973) він підтримував концепцію бухгалтерського та управлінського обліку як інструменту стратегічного управління.

Один із найвідоміших авторів у сфері управлінського обліку Чарльз Хорнгрен (Charles T. Horngren) у працях «Cost Accounting: A Managerial Emphasis» (співавтори Джордж Фостер і Срікант Датар) та «Introduction to Management Accounting». Його книги є класичними у сфері управлінського обліку та використовуються у багатьох університетах по всьому світу.

Дослідження в галузі управлінського обліку та контролю проводив і Річард Ламберт (Richard A. Lambert) у працях «Managerial Accounting: Making Decisions and Motivating Performance». Він вивчав мотиваційні аспекти управлінського обліку та його вплив на прийняття рішень.

Відомий своїми дослідженнями в області управлінського обліку Ентоні Аткінсон (Anthony A. Atkinson) акцентував увагу на управлінському контролі та продуктивності. У праці «Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution» (співавтори Роберт Каплан, Срікант Датар, Енн Янг) було обґрунтовано необхідність достатнього аналітичного забезпечення для прийняття ефективних управлінських рішень.

Не менш продуктивними є й вітчизняні науковці, які працюють у сфері дослідження питань обліково-аналітичного забезпечення управління.

Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. у праці «Управлінський облік» [21] приділяють увагу процесам прийняття управлінських рішень у різноманітних ситуаціях.

Афанас'єва І.І., Розмислов О.М., провідні українські науковці у галузі бухгалтерського обліку. У праці «Сучасні тенденції трансформації управлінського обліку» [6] зосереджено увагу на адаптації міжнародних стандартів до українських реалій, з метою підвищення якості управлінських рішень.

Савченко Н.М., Савченко Р.О., Ганяйло О.М. спеціалізуються на стратегічному управлінському обліку та контролі. Власне у праці

«Управлінський облік в системі стратегічного управління підприємством» [64] акцентують увагу на інтеграції управлінського обліку та стратегічного менеджменту.

Виходячи із вивчених праць провідних науковців на рис. 1.1 представлено взаємозв'язок основних функцій бухгалтерського обліку із процесом прийняття управлінських рішень щодо подальшої життєдіяльності підприємства.



Рис.1.1. Взаємозв'язок основних функцій бухгалтерського обліку із процесом прийняттям управлінських рішень

Дослідження обліку в управлінні мають багатогранний характер і охоплюють як міжнародні, так і локальні аспекти. Зарубіжні автори

зосереджувалися на стратегічних і мотиваційних аспектах управлінського обліку. Українські науковці сприяють адаптації міжнародних підходів до національних умов та зробили значний внесок у розуміння ролі обліку як інструменту управління, допомагаючи керівникам краще орієнтуватися у фінансовій та операційній інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Як бачимо, виконуючи інформаційну функцію, бухгалтерський облік надає важливу інформацію про доходи, витрати, прибутки та збитки, а також про обсяги і структуру активів та зобов'язань. На основі цієї інформації керівництво може оцінити ефективність роботи підприємства і приймати виважені рішення.

Виконуючи норми законодавчих актів у сфері організації обліку завдяки ньому можна контролювати використання усіх ресурсів суб'єкта господарювання, особливо фінансових і матеріальних. Це дає можливість уникати перевитрат, запобігати збиткам і підвищувати рентабельність.

У подальшому бухгалтерські дані стають основою у провадженні аналізу фінансово-господарської діяльності, визначенні тенденцій, оцінці можливостей розширення або скорочення обсягів діяльності тощо.

Проте, для продовження життєдіяльності підприємства бухгалтерський облік сприяє плануванню майбутніх витрат і доходів через функції планування та прогнозування. Власне на основі історичних даних можна створити прогнози та бюджети, що сприятиме ефективному управлінню фінансами.

Оціночна функція бухгалтерського обліку дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його платоспроможність, ліквідність активів і рентабельність, що дозволить у подальшому приймати ефективні управлінські рішення.

Саме тому бухгалтерський облік напряму впливає на прийняття управлінських рішень через:

- ✓ по-перше, запровадження фінансового планування, адже за допомогою бухгалтерських даних керівництво може відносно точно планувати витрати, доходи та обсяги інвестицій;

- ✓ по-друге, здійснення контролю за виконанням бюджетів, оскільки бюджети, створені на основі облікових даних, допомагають керівництву бачити, де є перевитрати або недофінансування, і вчасно реагувати на виявлені відхилення;

- ✓ по-третє, проведення аналізу витрат та прибутків, коли керівники аналізують структуру витрат, щоб виявити можливості для економії та підвищення рентабельності;

- ✓ по-четверте, оптимізацію податкового навантаження, бо на основі затверджені методики обліку визначаються податкові зобов'язання, і при правильному підході до обліку можна мінімізувати податкові витрати;

- ✓ по-п'яте, управління ризиками, оскільки знання фінансового стану підприємства, розуміння його показників дозволяє краще оцінювати ситуацію та уникати ризиків, пов'язаних із можливими збитками або фінансовими кризами.

Таким чином, вважаємо, що бухгалтерський облік у системі управління підприємством – це не просто спосіб реєстрації операцій, а важливий інструмент для аналізу, контролю та планування, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Виходячи із наведених вище сутності та функцій бухгалтерського обліку вважаємо, що завдання бухгалтерського обліку для цілей управління підприємством полягають у тому, щоб забезпечити ефективне управління ресурсами, плануванням, контролем і аналізом фінансово-господарської діяльності. Власне для досягнення цієї мети бухгалтерський облік виконує низку важливих завдань, які забезпечують керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття рішень. Тому вважаємо за необхідне виокремити наступні основні завдання бухгалтерського обліку для цілей управління:

1. Надання точної та своєчасної інформації про фінансовий стан підприємства. Виконуючи дане завдання завдяки обліковій інформації керівники отримують повне уявлення про фінансове становище підприємства,

його ліквідність, платоспроможність та інші ключові показники. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Постійний контроль за використанням ресурсів. Бухгалтерський облік допомагає контролювати витрати та забезпечує ефективне використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Це знижує ризик зловживань і перевитрат, що позитивно у подальшому впливає на рентабельність підприємства.

3. Аналіз фінансових результатів діяльності. З допомогою облікових даних можна аналізувати доходи та витрати, визначати, які напрямки діяльності є найбільш рентабельними або затратними. На основі прийнятих «правильних» управлінських рішень це допомагає оптимізувати структуру витрат і підвищити загальну ефективність роботи.

4. Формування та контроль виконання бюджетів, адже одним із важливих завдань бухгалтерського обліку є підготовка бюджетів (доходів, витрат, інвестицій) та контроль за їх виконанням. Бюджетування дозволяє планувати майбутні грошові потоки і уникати касових розривів.

5. Прогнозування фінансових показників. На основі бухгалтерських даних можна створювати прогнози щодо майбутніх фінансових результатів підприємства. Це дає змогу підприємству завчасно реагувати на можливі негативні зміни ринку, коригувати свою стратегію та знижувати ризики.

6. Мінімізація податкового навантаження, оскільки при правильній організації обліку можна уникнути сплати штрафів, переплати податків і, водночас, виконувати всі податкові вимоги.

7. Планування фінансових потоків та інвестицій, адже бухгалтерський облік допомагає аналізувати наявні ресурси та планувати їх використання для майбутніх інвестицій чи розширення виробництва. Це особливо важливо для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

8. Забезпечення інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень, оскільки облік надає необхідну інформацію для оперативних і

стратегічних рішень, таких як вихід на нові ринки, запровадження нових продуктів чи послуг, оптимізація виробничих процесів тощо.

9. Звітування перед внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами, адже бухгалтерський облік забезпечує складання фінансової звітності, яка необхідна як для керівництва, так і для зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів, державних органів). Ця звітність сприяє прозорості і відкритості діяльності підприємства.

Саме завдяки реалізації цих завдань, бухгалтерський облік стає важливим елементом управління, допомагаючи керівництву знижувати ризики, ефективно використовувати ресурси і досягати стратегічних цілей. Він дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та покращувати фінансові показники.

Досліджуючи завдання обліку, звернулися й до вивчення зарубіжного досвіду. На основі аналізу інформації щодо організації бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення зарубіжних країн вважаємо, що окремі її аспекти можуть стати важливим джерелом для вдосконалення національних систем обліку.

У Сполучених Штатах сьогодні діє система GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), яка встановлює стандарти для ведення бухгалтерського обліку. При цьому однією із ключових особливостей американської системи є її орієнтація на потреби інвесторів та кредиторів, що забезпечує високу прозорість фінансової звітності. Основні особливості, на які варто звернути увагу в Україні є сильний акцент на аналітику, адже облік у США включає в себе й детальний аналіз витрат, доходів та рентабельності. Особлива увага приділяється фінансовим показникам, які можуть впливати на рішення інвесторів. Окрім того у них дуже розвинуті системи автоматизації, адже більшість компаній використовують сучасне програмне забезпечення, таке як SAP, Oracle Financials, для аналітичного забезпечення та управління. Також прослідковується комплексний підхід до внутрішнього контролю, оскільки велику увагу приділяють системі внутрішнього аудиту та аналітичного забезпечення, що знижує ризики шахрайства та фінансових порушень.

На противагу американській (де акцент робиться на інвестора) німецька система бухгалтерського обліку базується на принципах HGB (Handelsgesetzbuch) – Торгового кодексу Німеччини, який в першу чергу орієнтований на захист кредиторів. Основні рисами обліку у Німеччині є принцип обережності (Prudence), який означає, що доходи відображаються лише після їхнього фактичного отримання, тоді як витрати визнаються одразу після їхнього виникнення. Аналітичне забезпечення орієнтоване переважно на виробництво, оскільки існує чіткий акцент на калькуляцію собівартості продукції, що пов'язано з орієнтацією на промисловий сектор. Також у Німеччині широко застосовуються ERP-системи для оптимізації бухгалтерського обліку та формування управлінської звітності.

У Великій Британії діють стандарти IFRS (International Financial Reporting Standards), що забезпечують високий рівень уніфікації бухгалтерської звітності для міжнародних компаній, але водночас надає більше можливостей для професійного судження бухгалтерів, що дозволяє гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Велика Британія досить відома розвиненими методами фінансового аналізу та прогнозування, що застосовуються для управління ризиками та стратегічного планування. Попри свою гнучкість система обліку наділена сильним контролем за якістю звітності, зокрема великі компанії підлягають обов'язковому зовнішньому аудиту, що забезпечує надійність фінансових даних.

Японська система обліку має ряд цікавих особливостей, пов'язаних з традиціями корпоративного управління та впливом держави. Для неї характерна т.зв. організаційна культура “Kaizen”, яка спрямована на безперервне вдосконалення всіх процесів, включаючи бухгалтерський облік та аналітику. В Японії компанії часто мають довгострокові відносини з банками, що впливає на організацію бухгалтерського обліку, орієнтованого на ліквідність та фінансову стабільність. У системі управлінського обліку японські компанії активно використовують систему «чотири Р» (Product, Price, Place, Promotion) для аналітичного забезпечення маркетингових стратегій.

Щодо французької системи обліку, то вона забезпечує стандартизований підхід до обліку для всіх підприємств та регулюється Plan Comptable Général (PCG). Франція відома своїми деталізованими системами бюджетування, що дозволяють компаніям ретельно планувати витрати та доходи, а в подальшому аналізувати їх відхилення та виявляти причини таких відхилень. Також робиться акцент на соціальну відповідальність, зростає увага до аналітичного забезпечення ESG (Environmental, Social, Governance) показників, що є важливим для великих корпорацій у процесі прийняття управлінських рішень.

Як бачимо досвід організації бухгалтерського обліку та отримання інформації для цілей управління в різних країнах демонструє, що кожна система має свої переваги та специфіку, обумовлену економічними, правовими та культурними факторами. Водночас запровадження міжнародних стандартів, таких як IFRS, дозволяє підвищити прозорість та уніфікацію фінансової звітності. Українським підприємствам варто застосовувати зарубіжний досвід для покращення власних систем бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення системи управління, особливо в сучасному контексті євроінтеграції.

1.2. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень

У повсякденній роботі підприємства відбувається щоденна процедура збору, обробки та аналізу інформації, яка в подальшому допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення з урахуванням наявних фактів, тенденцій та прогнозів. Тобто мова йде про комплекс процесів, методів, інструментів та інформаційних ресурсів, які використовуються для підтримки прийняття управлінських рішень на основі детального аналізу даних, що являє собою аналітичне забезпечення управління.

Досягнення максимальної ефективності управлінських рішень завдяки такому аналітичному забезпеченню відбувається через:

- ✓ підвищення якості управлінських рішень (оскільки відбувається надання актуальних і точних даних для оцінки ситуації та формування прогнозів на основі аналізу минулих даних та сучасних трендів);
- ✓ зниження ризиків (адже ідентифікуються можливі загрози та проблемні зони та проводиться оцінка впливу різних факторів на діяльність організації);
- ✓ оптимізацію бізнес-процесів шляхом виявлення «вузьких місць» у процесах та пошуком шляхів для підвищення ефективності та зменшення витрат;
- ✓ підтримку стратегічного планування, адже ведеться оцінка ринкових можливостей та загроз та запроваджується аналіз конкурентного середовища та розробка стратегічних ініціатив.

Власне тому аналітичне забезпечення управлінських рішень є ключовим елементом ефективного менеджменту в сучасних організаціях. Саме сучасні підходи до аналітики дозволяють компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення, що базуються на облікових даних. Вивчаючи підходи вітчизняних та зарубіжних науковців, можемо зробити висновок, що існують декілька підходів до аналітичного забезпечення управлінських рішень, основні з яких представлені на рис. 1.2.

Традиційний (класичний) підхід базується на використанні фінансових та бухгалтерських даних для оцінки результатів діяльності компанії та передбачає: регулярне відстеження фінансових показників, таких як прибуток, витрати, рентабельність (тобто оперативний аналіз), порівняння планових показників з фактичними для виявлення відхилень та причин їх виникнення (тобто аналіз відхилень) та на основі отриманих результатів розробку детальних бюджетів і подальший контроль за їхнім виконанням (тобто бюджетування та контроль). Загалом згадуваний традиційний підхід орієнтований на ретроспективний аналіз, тобто аналіз вже наявних даних, що в деякій мірі обмежує можливості для прогнозування.

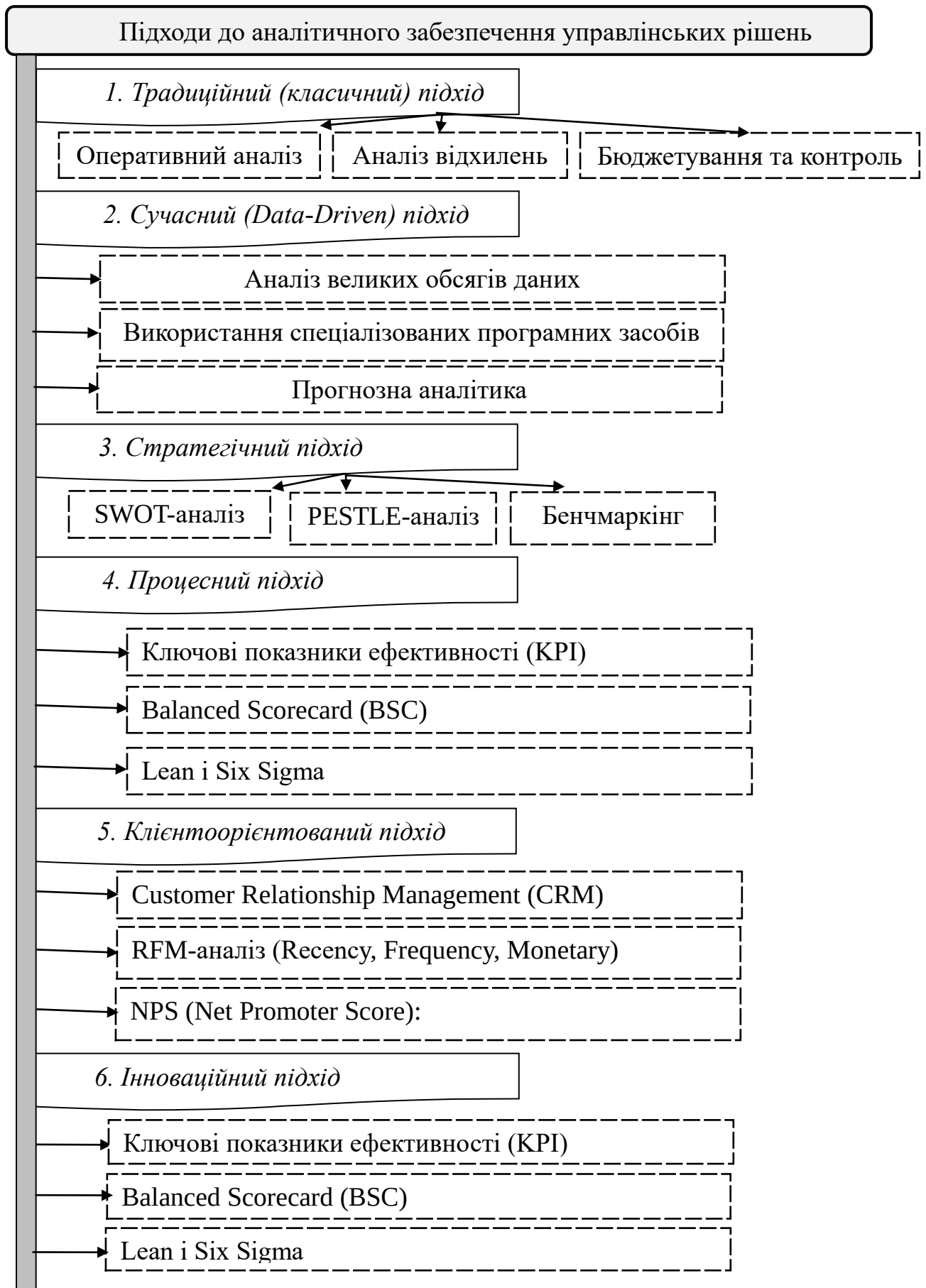


Рис. 1.2. Підходи до аналітичного забезпечення управлінських рішень та їх елементи

Сучасний (Data-Driven) підхід орієнтований на управління на основі даних (Data-Driven Management), що передбачає використання досить великих обсягів даних для прийняття управлінських рішень, а саме:

- аналіз великих обсягів даних (структурованих і неструктурованих) для отримання інсайтів щодо ринку, споживачів, конкурентів (тобто т.зв. Big Data Analytics);
- використання спеціалізованих програмних засобів (наприклад, Power BI, Tableau) для візуалізації та аналізу даних Business Intelligence (BI);
- застосування статистичних методів і машинного навчання для прогнозування майбутніх тенденцій (тобто т.зв. прогнозна аналітика (Predictive Analytics)).

Даний підхід дозволяє не лише аналізувати минулі показники, але й передбачати майбутні сценарії, що значно підвищує точність управлінських рішень.

Аналітичні процедури, що використовуються для підтримки стратегічного планування та довгострокових рішень є характерними для стратегічного підходу. Стратегічний підхід допомагає формувати довгострокові плани розвитку та визначати ключові напрями для досягнення конкурентних переваг. Основними елементами стратегічного підходу є:

- SWOT-аналіз (тобто виявлення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища);
- PESTLE-аналіз (тобто оцінка впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства).
- Бенчмаркінг (тобто порівняння ключових показників компанії з аналогічними показниками конкурентів для виявлення можливостей покращення).

Процесний підхід орієнтований на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Процесний підхід допомагає вдосконалювати операційну ефективність і забезпечує стабільність виконання бізнес-завдань. За

використання процесного підходу здійснюється визначення та моніторинг показників, які відображають успішність виконання основних процесів(тобто розраховуються ключові показники ефективності (KPI). Актуальним у цьому підході є метод, що дозволяє оцінювати діяльність компанії з різних точок зору (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток) – тобто Balanced Scorecard (BSC). Водночас застосовуються інструменти для аналізу та оптимізації бізнес-процесів, спрямовані на підвищення якості та зниження витрат (тобто Lean і Six Sigma).

Клієнтоорієнтований підхід зосереджений на аналітиці даних про клієнтів для підвищення задоволеності та лояльності. Цей підхід дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів і підвищувати їхню лояльність до бренду. Досягнути цього ефекту можна шляхом: використання CRM-систем для збору, аналізу та управління інформацією про клієнтів (Customer Relationship Management (CRM); сегментацію клієнтів за останньою активністю, частотою покупок та обсягом витрачених коштів через RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary) та підсумкової оцінки лояльності клієнтів за допомогою опитувань, що дозволяє визначити відсоток тих, хто готовий рекомендувати компанію (NPS (Net Promoter Score)).

Досить поширений інноваційний підхід, який орієнтований на впровадження нових технологій для підвищення ефективності прийняття рішень. Інноваційний підхід дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидко адаптуватися до змін на ринку. При інноваційному підході застосовуються алгоритми для виявлення прихованих закономірностей у великих наборах даних (Data Mining і машинне навчання); використовується ШІ для автоматизації аналітики, наприклад, чат-боти для підтримки клієнтів або системи рекомендацій та відбувається збір і обробка даних в режимі реального часу для оперативного реагування на зміни в бізнес-середовищі (тобто аналітика в реальному часі).

Зазначені вище підходи до аналітичного забезпечення управління можуть використовуватися в комплексі у залежності від специфіки компанії, її стратегії

та ринкових умов. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data та ШІ, дозволяє підвищити якість аналітики та забезпечити більш точні та обґрунтовані рішення. Для ефективного управління підприємством важливо поєднувати традиційні та сучасні методи аналізу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Схема аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень включає в себе декілька послідовних етапів (рис. 1.3).

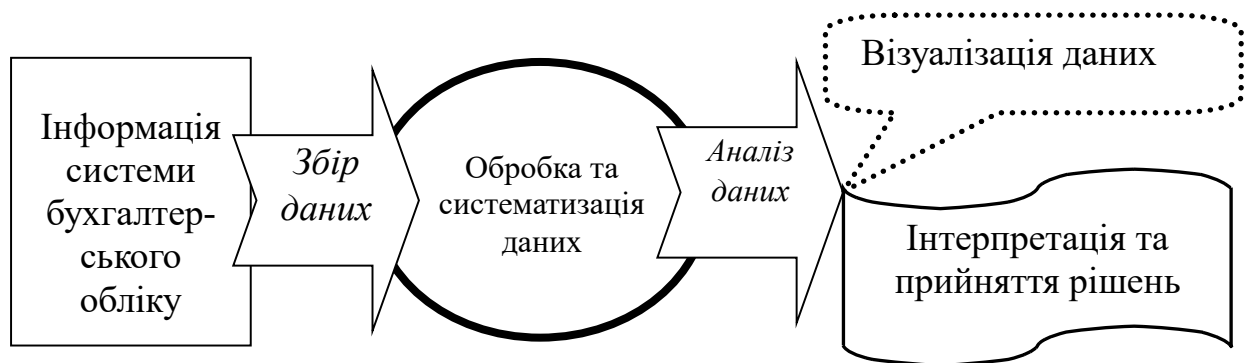


Рис. 1.3. Схема аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

Як бачимо, дані можуть надходити з внутрішніх джерел (система бухгалтерського обліку, інформація з фінансової звітності, операційні дані, CRM-системи) та зовнішніх (ринкові дослідження, економічні показники, соціальні мережі). Для збору даних використовуються різні методи: опитування, моніторинг, автоматичний збір інформації з датчиків або веб-джерел. Опісля збору відбувається обробка та систематизація даних, а саме: сортування, очищення та структурування даних для подальшого аналізу із використанням програмного забезпечення, такого як Excel, SQL, або більш складних BI-систем (наприклад, Power BI, Tableau). Зібрані дані підлягають різноманітним методам та способам аналізу, наприклад:

- ✓ описовий аналіз (тобто оцінка поточного стану та пошуку відповіді на питання: що сталося?);

- ✓ діагностичний аналіз (тобто виявлення причин – власне чому це сталося?);
- ✓ прогнозний аналіз (тобто передбачення майбутніх тенденцій – для відповіді на питання: що може статися?);
- ✓ рекомендаційний аналіз (тобто визначення переліку дій для відповідь на питання – що робити далі?).

Оскільки користувачами обліково-аналітичної інформації бувають різноманітні особи, які мають різні базові знання, то актуальним є візуалізація отриманих аналітичних результатів, використовуючи графіки, діаграми та дашборди для представлення даних у зрозумілому вигляді. Власне візуалізація допомагає керівникам швидко оцінити ситуацію та ухвалити рішення.

На основі отриманих даних формуються висновки та рекомендації для керівництва, оскільки прийняття управлінських рішень базується на аналізі отриманих інсайтів.

Методи та інструменти аналітичного забезпечення управління:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
- PESTLE-аналіз – аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.
- ABC-аналіз – класифікація товарів, клієнтів або процесів за їх важливістю.
- Кореляційно-регресійний аналіз – оцінка взаємозв'язків між різними показниками.
- Data Mining та Big Data – глибинний аналіз великих обсягів даних для виявлення прихованих закономірностей.

Приклад використання аналітичного забезпечення управління:

Уявімо, що компанія планує вийти на новий ринок. Для цього вона може використовувати аналітичне забезпечення наступним чином:

1. Збір даних про ринок: демографія, попит на продукт, діяльність конкурентів.

2. Аналіз тенденцій: використання прогнозної аналітики для оцінки потенційного зростання ринку.
3. Оцінка ризиків: SWOT-аналіз для визначення сильних сторін компанії на новому ринку та можливих загроз.
4. Рекомендації: визначення оптимальної маркетингової стратегії на основі отриманих даних.

Аналітичне забезпечення управління є важливою частиною сучасного менеджменту, що дозволяє компаніям ухвалювати обґрунтовані та ефективні рішення, адаптуватися до змін ринкової ситуації та досягати стратегічних цілей. Водночас аналітичне забезпечення сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на основі комплексного аналізу даних. А його роль полягає у трансформації облікової, фінансової та нефінансової інформації в цінні аналітичні інструменти, які допомагають керівникам ефективно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ У ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика методичного забезпечення бухгалтерського обліку

Для будь-якого суб'єкта господарювання важливим елементом системи управління ним є методичне забезпечення бухгалтерського обліку, оскільки забезпечує узгодженість, точність та своєчасність облікових даних, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Розглянемо сукупність методів, принципів, інструментів та документів, які регулюють процес організації бухгалтерського обліку на підприємстві та їх особливості у досліджуваному підприємстві.

Нижче наведемо основні складові методичного забезпечення бухгалтерського обліку.

Однозначно на першому місці методичного забезпечення є принципи бухгалтерського обліку, які встановлюють базові правила ведення обліку та складання фінансової звітності. Не будемо їх перераховувати відповідно до Закону [60], а зупинимося на окремих із них. Серед них напевне найважче в умовах військового стану в Україні дотримуватися принципу безперервності діяльності, адже він передбачає, що компанія буде продовжувати свою діяльність у передбачуваному майбутньому, що є дуже складно. Методи бухгалтерського обліку, що прописані у законодавстві, передбачають у кінцевому результаті отримання звітних показників. Наприклад, відображення господарських операцій у первинних документах (накладні, рахунки, акти тощо) (метод документування), використання рахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з використанням подвійного запису (тобто метод рахунків та подвійного запису); визначення вартості активів, зобов'язань,

доходів та витрат (тобто метод оцінки), спосіб розрахунку собівартості продукції або послуг, що важливо для контролю витрат та ціноутворення (тобто метод калькуляції); перевірка наявності активів і зобов'язань для підтвердження достовірності даних обліку (тобто метод інвентаризації) і у підсумку – складання бухгалтерського балансу для відображення фінансового стану компанії на певну дату (балансового узагальнення).

Справедливо вважати, що важливим у даний час є постійний моніторинг нормативно-правового забезпечення, яке часто змінюється в умовах військового стану. Сьогодні економіка зустрічається із викликами, які потребують негайного вирішення, і в системі обліку і аналізу також. Закони, постанови, стандарти та інші регуляторні документи, що визначають правила ведення бухгалтерського обліку та зміни до них повинні бути на контролі. «Національні стандарти бухгалтерського обліку» [51] чи «Міжнародні стандарти фінансової звітності» [45], «Податковий кодекс» [57], який впливає на облік доходів та витрат, «Інструкції та методичні рекомендації Міністерства фінансів України» [26] представляють багатоваріантність обліку, яка повинна бути обмежена правилами, що прийнятні для конкретного підприємства. Тому надзвичайно важливим моментом у формуванні результатів господарської діяльності є облікова політика підприємства. Сформований внутрішній документ, що регламентує особливості ведення бухгалтерського обліку на конкретному підприємстві є облікова політика. Власне вибір методів обліку запасів, способи нарахування амортизації, порядок оцінки резервів та зобов'язань, політика щодо курсових різниць та переоцінки активів тощо мають прямий вплив на отриманий фінансовий результат.

У подальшому слід впровадити організаційні методи, що включають розробку внутрішніх положень та інструкцій, які регламентують ведення обліку на підприємстві, визначення графіку документообігу; регламентація процедур внутрішнього контролю, інструкції з організації документообігу та зберігання бухгалтерських документів.

У методичному забезпеченні бухгалтерського обліку важливу роль відіграють технічні засоби та ІТ-рішення. Використання сучасних інформаційних систем для автоматизації бухгалтерського обліку позитивно впливає не лише на організацію облікових робіт, а й на оперативність прийняття рішень на основі інформації отриманої із системи обліку. ERP-системи (наприклад, 1C, SAP, Oracle) дозволяють інтегрувати фінансовий облік, управлінський облік та звітність, та на їх основі – прийняття рішень. Використання програм для автоматизації аналітичних розрахунків (наприклад, Power BI для побудови дашбордів та аналізу даних тощо) зможе підвищити ефективність та точність, дозволить зменшити кількість ручних операцій, знижуючи ризик помилок, швидко аналізувати великі обсяги даних. Використання алгоритмів прогнозної аналітики допомагає робити точніші прогнози, аналізувати тренди та розробляти стратегії. Програми дозволяють оптимізувати використання ресурсів, аналізуючи витрати та ефективність бізнес-процесів. Тобто автоматизація аналітичних розрахунків сприяє зростанню продуктивності, підвищенню якості управлінських рішень та конкурентоспроможності бізнесу.

Отже, підсумовуючи можемо констатувати, що роль методичного забезпечення у системі управління є надзвичайно важливою, та допомагає вирішити деякі питання.

По-перше, підвищення якості управлінських рішень можна досягнути при наявності якісної облікової інформації, це дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансування, оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

По-друге, впровадження внутрішніх політик та стандартів обліку допомагає знизити ризик фінансових шахрайств та помилок – тим самим запроваджуючи контроль та мінімізацію ризиків.

По-третє, методичне забезпечення дозволяє формувати прозору звітність, що відповідає вимогам інвесторів, кредиторів та регуляторних органів.

По-п'яте, регламентація облікових процесів забезпечує ефективний внутрішній контроль, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Для узагальнення наведеної вище інформації вважаємо за необхідне представити схематичне зображення прикладу впровадження методичного забезпечення щодо змін облікової політики – наприклад стосовно запасів підприємства (що представлено на рис. 2.1).



Рис. 2.1. Схематичне зображення процесу впровадження методичного забезпечення щодо змін облікової політики

Уявімо, що компанія планує впровадити нову облікову політику щодо оцінки запасів. Як бачимо із рис. 2.1. для цього їй необхідно проаналізувати

нормативну базу: компанія вивчаючи вимоги НП(С)БО та IFRS щодо обліку запасів вносить корективи у відповідну облікову політику. Тобто на основі аналізу вибирається конкретний метод для оцінки запасів, (наприклад ФІФО, оскільки він дозволяє точніше відображати вартість товарів у періоді зростання цін). У подальшому відбувається розробка внутрішнього регламенту щодо нового методу оцінки, проведення тренінгів для бухгалтерів та фінансових менеджерів щодо змін в обліковій політиці. Заключним етапом є перевірка правильності застосування нового методу на практиці та внесення коригувань за результатами проведеного аудиту.

Отже, методичне забезпечення бухгалтерського обліку є основою для ефективного функціонування системи управління підприємством. Воно включає стандарти, методики, політики та інструменти, що забезпечують об'єктивність, достовірність і своєчасність облікової інформації. Впровадження якісного методичного забезпечення сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню ризиків та покращенню фінансової стабільності компанії.

2.2. Організація обліку та формування облікової політики у системі управління підприємством

Будь-яка облікова «інформація» утворюється тільки тоді, коли є взаємозв'язок надійного джерела інформації і її отримувача, що має набір вимог до цієї інформації. Проте водночас при цьому має бути усунуте перевантаження лишньою інформацією, як на це вказує Косташ Т.В., Смола М.Р. [35], «що може негативно вплинути на якість рішень, що приймаються управлінцями» [35]. Тобто, якщо абстрагуватися від системи підприємства, то зв'язок між інтересами користувачів інформації та властивостями останньої є наступними (рис. 2.2).

Виходячи із даної схеми, можемо простежити зв'язок інтересів користувачів і характеристик бухгалтерської інформації. Дана схема характеризує залежність рекомендацій бухгалтерської інформації від інтересів кожного рівня управлінського персоналу. Як наголошують Лаговська О.А., Легенчук С.Ф., Кузь В.І., Кучер С.В. [37], «...управління підприємством є дещо більшим, ніж взаємодія вищого керівництва. Воно зобов'язане мати справу з інформацією такого масштабу і складності, які перевищують можливості вищих керівників її сприйняти і інтерпретувати. Отже, управління повинно ґрунтуватися на знанні структури інформаційного потоку, методів обробки інформації, її стискування тощо» [37] Тобто, дане схематичне зображення припускає структуру формування інформаційного потоку, який регламентується нормами облікової політики будь-якого підприємства.



Рис. 2.2. Процес формування вимог до інформації, виходячи з інтересів користувачів

Власне аналіз місця обліку в інформаційних процесах для управління є химерним без залучення відомостей про середовище, на основі якого ці

процеси базуються. Саме у цьому зв'язку актуально відстежити хід інформації внутрігосподарської інформаційної системи.

Тому із вищевикладеного, слід розглянути облікову політику досліджуваного підприємства, яка покликана забезпечити комплексність інформаційного забезпечення управління усіма статутними видами діяльності, гармонізуючи складові постійного розвитку компанії.

Зважаючи, що будь-яке підприємство є генератором цінності, тому його статутною діяльністю зацікавлені як побічні користувачі інформації з непрямыми та прямими фінансовими інтересами, так і внутрішні користувачі. Тому концепції формування облікової політики передбачають збалансування інтересів усіх користувачів зведеної звітної інформації. А облікову політику підприємства у свою чергу варто досліджувати як прийом оптимізації антагоністичних інтересів груп усіх груп заінтересованих осіб.

Зазвичай до формування облікової ставляться як до якогось формально необхідного заходу, реалізація котрого закріплюється у відповідному Наказі чи Положенні. Проте за такого підходу підприємство просто позбавлене переваг, які при правильному її формуванні може надати йому «розумна» облікова політика.

Існує декілька протилежних підходів до формування облікової політики підприємства: нормативний, гнучкий, функціональний, консервативний, інноваційний.

Нормативний підхід, який базується на дотриманні «національних стандартів бухгалтерського обліку (НП(С)БО)» [51] або «міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS)» [43] та вимагає чіткого дотримання законодавчих норм і стандартів. Його особливостями є те, що такий підхід забезпечує прозорість та порівнянність звітності, але однозначно обмежує гнучкість у виборі методів обліку.

На противагу нормативному підходу – гнучкий підхід, який дозволяє адаптувати облікову політику до специфіки діяльності підприємства, орієнтуючись на його потреби. У такому випадку відповідальний за створення

політики може вибирати найбільш ефективні методи обліку, передбачені стандартами. Його особливостями є те, що гнучкий підхід враховує галузеві особливості, масштаби бізнесу та може покращити управлінське використання даних.

За функціонального підходу орієнтація відбувається в першу чергу на потреби користувачів фінансової звітності: інвесторів, кредиторів, акціонерів та менеджменту, а облікова політика формується з урахуванням функцій обліку, таких як контроль, аналіз, управління та звітність. Позитивним фактом є те, що даний підхід сприяє стратегічному управлінню та аналізу та вимагає детального аналізу очікувань користувачів звітності.

Передбачається обережність у виборі облікових методів, щоб уникнути завищення доходів або заниження витрат при консервативному підході. Він орієнтований на забезпечення стійкості фінансової системи підприємства. При його застосуванні відбувається мінімізація ризиків та пріоритетність показників фінансової стійкості над короткостроковими вигодами.

Інноваційний підхід є самим сучасним та використовується у підприємствах, які впроваджують інформаційні технології для автоматизації обліку та аналізу та орієнтований на інтеграцію облікової політики з ERP-системами та Big Data. За даного підходу особливостями є автоматизація розрахунків та звітності та забезпечення гнучкості та високої швидкості обробки даних.

У будь-якому випадку, концепція стійкого розвитку підприємства передбачає та сприяє одержанню максимального ефекту від функціонування бухгалтерського обліку як основи управління. Тому однозначно слід формувати єдину облікову політику таким чином, щоб охопити всі напрями забезпечення інформаційних потреб, в першу чергу управлінського персоналу (в розрізах економічної, соціальної та екологічної спрямованості), і беззаперечно контролюючих органів.

Отже, формування облікової політики - в деякій мірі творчий процес, але від його результатів залежить злагодженість функціонування облікової системи

(принаймні на один рік). Рагуліна І.І. [63] наголошує, що реалізація процесу формування облікової політики може бути такими підходами:

«1) формування облікової політики пов'язане лише з формуванням Наказу (або Положення) про облікову політику підприємства;

2) облікова політика формується з метою узгодження норм бухгалтерського обліку та особливостей податкових розрахунків;

3) облікова політика формується на основі попередньо проведених аналітичних розрахунків і розглядається як засіб оптимізації витрат та доходів підприємства шляхом вибору конкретних методів їх облікового визнання і відображення, що сприятиме покращенню інвестиційної привабливості підприємства» [63].

Розглянемо досліджуване підприємство ТОВ «Інститут біомедичних технологій», яке хоч і знаходиться на спрощеній системі оподаткування, але організація обліку є досить на високому рівні. На підприємстві є Наказ про облікову політику, який був затверджений директором. У даному наказі визначені основні положення облікової політики підприємства щодо нарахування амортизації за видами активів, методів оцінки вибуття запасів, формування резерву сумнівних боргів тощо. Проте, детально проаналізувавши цей наказ потрібно його удосконалити, оскільки є ділянки обліку, які він не розкрито. Зокрема, відсутня структура постійних і змінних загальновиробничих витрат (це в принципі не потрібно для платника єдиного податку, але для цілей управління дуже важливий момент). Також було виявлено, що у ТОВ «Інститут біомедичних технологій» відсутні графіки документообігу, що вельми знижує інформаційність даного наказу.

Оскільки облік у ТОВ «Інститут біомедичних технологій» є автоматизований та застосовується програма для автоматизації ВАР, то основні положення Облікової політики внесені у дану автоматизовану систему (рис. 2.3).

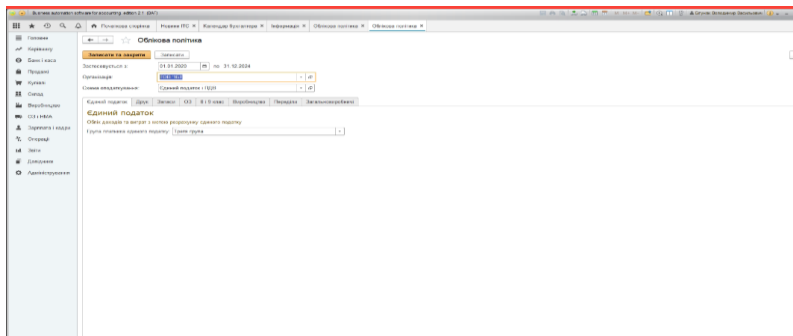


Рис. 2.3. Відображення облікової політики ТОВ «ІБТ» у VAF

Окремої уваги у ТОВ «Інститут біомедичних технологій» потребує питання формування ціни на готову продукцію. Облікова політика є важливим інструментом, що формує базу для встановлення цін на продукцію або послуги. Вона повинна враховувати як внутрішні фактори (витрати, рентабельність), так і зовнішні (ринковий попит, конкурентне середовище). Грамотне використання інструментів облікової політики допомагає підприємствам не лише залишатися конкурентними, але й досягати стабільного фінансового результату.

Беззаперечно можна прослідкувати вплив облікової політики на ціноутворення, у першу чергу при формуванні собівартості продукції. На побудову облікової політики у ціновому полі впливає методика списання матеріалів за якимось обраним методом; вибір методу амортизації – адже мають прямий вплив на собівартість, і як наслідок – на ціну. У ТОВ «Інститут біомедичних технологій» питання формування собівартості вирішується у щомісячних звітах виробництва за зміну, де подано перелік матеріалів, що використовуються для виготовлення готових продуктів (див. рис. 2.4). Водночас у подальшому визначення фінансового результату через аналіз доходів і витрат допомагає встановлювати економічно обґрунтовані ціни.

№	Наименование	Ед.	Кол-во	Цена	Стоимость	Планируемая группа	Плановый период	Статус	Детали
1	Исход.	шт	1.000	8.100	8.100	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
2	Платформа 30 % 5 м	шт	1.000	8.100	8.100	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
3	Платформа 30 % 5 м	шт	1.000	8.100	8.100	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
4	Датчик температуры	шт	1.000	18.000	18.000	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
5	Блок питания	шт	1.000	8.100	8.100	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
6	Кабель USB 2.0 3 м	шт	1.000	8.100	8.100	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
7	Платформа 30 % 5 м	шт	1.000	18.000	18.000	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
8	Платформа 30 % 5 м	шт	1.000	8.100	8.100	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
9	Платформа 30 % 5 м	шт	1.000	8.100	8.100	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...
10	Платформа 30 % 5 м	шт	1.000	18.000	18.000	Классификация и код...	01.01	Планируемый	Планируемый период...

Рис. 2.4. Формування собівартості продукції
ТОВ «Інститут біомедичних технологій»

Для цього відбувається вибір цінової стратегії (наприклад, проникнення на ринок або преміальне ціноутворення), яка інтегрується з обліковими даними.

Ми переконані, що цінова стратегія – це важливий елемент маркетингової та фінансової діяльності організації. А використання облікових даних дозволяє підприємствам створити обґрунтовану та ефективну стратегію ціноутворення, що враховує реальні витрати, попит, конкурентів і фінансові цілі компанії. Роль облікових даних у ціноутворенні є досить вагомою, оскільки вони надають керівникам детальну інформацію про:

- ✓ собівартість продукції – тобто прямі та непрямі витрати;
- ✓ операційні витрати – тобто постійні й змінні витрати;
- ✓ рентабельність – тобто маржинальний дохід і точку беззбитковості;
- ✓ динаміку попиту – на основі аналізу продажів за минулі періоди;
- ✓ інші фінансові показники (наприклад, ROI – рентабельність інвестицій або ROS – рентабельність продажів тощо).

Відомо, що на основі облікових даних можна застосувати такі підходи до ціноутворення:

а) Орієнтація на витрати, коли облікові дані про витрати дозволяють розрахувати мінімальну ціну для покриття собівартості використовуючи:

- Метод повної собівартості: ціна включає всі витрати плюс бажаний прибуток.

- Метод маржинального ціноутворення: враховуються тільки змінні витрати, що дозволяє швидше реагувати на зміни попиту.

б) Орієнтація на конкурентів, коли дані про рентабельність і собівартість продукції допомагають аналізувати, чи може компанія встановити ціну, нижчу або рівну ціні конкурентів, і водночас залишатися прибутковою.

с) Орієнтація на споживача, коли аналіз продажів і попиту дозволяє адаптувати ціни відповідно до платоспроможності клієнтів. А використовуючи дані про структуру витрат, проводять оцінку, чи можна запропонувати знижки або преміальні ціни для окремих клієнтів.

Оскільки ТОВ «Інститут біомедичних технологій» є єдиним виробником в Україні своєї готової продукції, то зазвичай застосовується останній підхід, максимально лояльний до свого споживача. Для цього проводять розрахунок витрат на одиницю продукції та оцінку фіксованих і змінних витрат, визначають точку беззбитковості, встановлюють ціни, що забезпечують заданий рівень прибутковості (орієнтовно, 10-20% рентабельності). В умовах військового стану провадять постійне оновлення цін на основі динаміки облікових даних та змін на ринку (наприклад, зміни вартості сировини або логістики). Не варто забувати й про порівняння запланованих і фактичних фінансових показників для оцінки ефективності стратегії.

Тобто цінова стратегія, заснована на облікових даних, дозволяє підприємству досягти оптимального балансу між прибутковістю, конкурентоспроможністю та задоволенням потреб споживачів.

Отже, в цілому облікова політика організації є важливим документом, який визначає принципи, методи та процедури ведення бухгалтерського обліку, адаптовані до специфіки діяльності підприємства. Облікова політика відображає специфіку діяльності, структуру, масштаби підприємства та галузеві особливості. Це дозволяє підприємству обирати найбільш доцільні методи обліку (наприклад, амортизації, оцінки запасів), які оптимізують фінансовий результат.

Рішення щодо облікової політики прямо впливають на формування фінансових показників, що використовуються для:

- Прийняття управлінських рішень.
- Залучення інвесторів.
- Взаємодії з регуляторними органами.

Облікова політика допомагає підприємству дотримуватися чинного законодавства та стандартів бухгалтерського обліку (наприклад, НП(С)БО чи МСФЗ).

Хоча облікова політика розробляється на тривалий період, вона може бути переглянута у разі:

- Змін у законодавстві.
- Змін у структурі або стратегії підприємства.
- Переходу на іншу систему обліку (наприклад, з НП(С)БО на МСФЗ чи навпаки).

Облікова політика впливає на розрахунок податкових зобов'язань. Зарудна Н.Я., Кундеус О.М., Яковець Т.А. наголошують, що вибір методів обліку може допомогти оптимізувати податкове навантаження, залишаючись у межах правового поля [24].

Чітко прописана облікова політика підвищує прозорість внутрішнього і зовнішнього аудиту. Це сприяє посиленню контролю над фінансовими потоками та зменшенню ризиків шахрайства.

Дослідивши теоретичні підходи до формування облікової політики та практичне застосування її норм у досліджуваному підприємстві вважаємо за доцільне наступне:

- ✓ Розробляти облікову політику слід з урахуванням реальних потреб підприємства та стратегічних цілей.
- ✓ Підтримувати її актуальність шляхом регулярного аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх змін.
- ✓ Забезпечити доступність документа для ключових співробітників, залучених до фінансового обліку.

- ✓ Проводити навчання персоналу для чіткого розуміння облікових методів і процедур.

Облікова політика – однозначно не просто формальний документ, а стратегічний інструмент, який впливає на фінансовий успіх підприємства. Вона має бути логічною, зрозумілою та відповідати як законодавчим, так і управлінським цілям компанії.

2.3. Роль звітності для управлінських цілей

На основі прийнятої облікової політики у будь-якого підприємства результативні показники діяльності знаходять своє відображення у звітності, яка є одним із ключових інструментів управління, що забезпечує ефективне прийняття рішень та контроль за досягненням організаційних цілей. Вона відіграє важливу роль у кількох аспектах управління, які опишемо далі.

По-перше, прийняття обґрунтованих рішень, адже звітність надає керівникам актуальну інформацію про фінансовий стан, операційну діяльність, ринки та інші важливі аспекти діяльності організації. Ця інформація дозволяє:

- Аналізувати ефективність діяльності.
- Визначати пріоритети.
- Планувати ресурси.

По-друге, моніторинг та контроль, бо через подання регулярної звітності керівники можуть: контролювати виконання поставлених завдань; виявляти відхилення від плану; оперативно реагувати на проблеми або ризики.

По-третє, підтримка стратегічного планування, бо звітність допомагає відстежувати довгострокові тенденції; оцінювати успішність реалізації стратегічних ініціатив; коригувати стратегію в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розробляти стратегічні і тактичні плани; формувати бюджети і прогнозувати обсяги продажів, витрат і прибутків.

По-четверте, мотивація та прозорість, бо тільки прозора система звітності створює довіру між керівниками, співробітниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Вона також сприяє формуванню відповідальності серед працівників та служить мотиваційним фактором для досягнення цілей.

По-п'яте, комунікація зі стейкхолдерами, бо звіти надають можливість демонструвати досягнення організації перед зацікавленими сторонами, такими як акціонери, партнери чи регуляторні органи. Це важливо для підтримки інвестицій; забезпечення відповідності правовим нормам; підвищення репутації компанії.

По-шосте, ідентифікація ризиків та можливостей, оскільки аналіз звітності дозволить виявляти потенційні загрози для бізнесу (наприклад, проблеми з ліквідністю, зростання витрат) та допоможе знайти можливості для оптимізації діяльності чи розширення ринків.

І найголовніше – це оцінка ефективності, бо на основі звітності можна оцінювати: результати роботи окремих підрозділів чи працівників; ефективність використання ресурсів; рентабельність та інші ключові показники діяльності.

Отже, звітність у системі управління – це не лише формальна процедура зведення підсумкової інформації у регламентовані звітні форми, а й важливий засіб досягнення ефективності та сталого розвитку організації. Звітність для цілей управління є ключовим інструментом, який забезпечує керівників інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень, планування, контролю та оцінки діяльності організації. Її головна мета полягає у підтримці ефективного управління підприємством на основі точних і своєчасних даних.

У ТОВ «Інститут біомедичних технологій» готують та подають до контролюючих органів звітність за скороченою формою, оскільки підприємство відноситься до категорії малих підприємств. Щороку представляється баланс (звіт про фінансовий стан) та звіт про фінансові результати (див. додаток А).

Зрозуміло, що фінансова звітність містить дані про доходи, витрати, активи та зобов'язання та використовується переважно для оцінки фінансового

стану. В той час як управлінська звітність фокусується на внутрішніх потребах підприємства. Наприклад: Звіти про прибутковість продуктів або сегментів ринку. Бюджетні звіти та контроль витрат. У ТОВ «ІБТ» часто використовується така оперативна звітність, що включає інформацію про обсяги виробництва, логістику, виконання замовлень, рівень запасів тощо. Вважаємо, що ключові переваги управлінської звітності для цілей управління полягають у своєчасності (адже вона надає актуальну інформацію, необхідну для швидкого реагування); релевантності (бо відповідає специфічним потребам управлінців усіх рівнів); деталізації (адже забезпечує детальний аналіз показників для кожного рівня управління) та гнучкості (через адаптацію до змін у стратегії чи умовах діяльності).

Зокрема застосовуваний програмний продукт BAF має ряд вбудованих оперативних звітів, що дозволяють приймати оперативні рішення стосовно ряду питань. Наприклад, можна прослідкувати динаміку заборгованості покупців за визначений період часу (рис. 2.5).

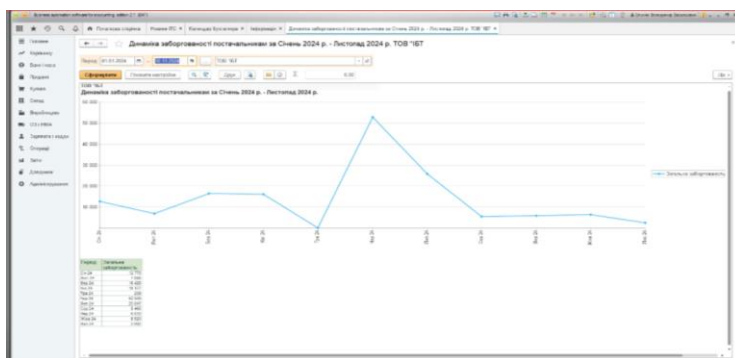


Рис. 2.5. Динаміка заборгованості покупців за 2024 рік

Окрім того є можливість проаналізувати заборгованість покупців за термінами виникнення боргу на певну дату (рис. 2.6).

Досліджуване підприємство є малим та й перелік пропонованих програмою BAF аналітичних звітів є не великим. Для більших підприємств функціоналу цієї програми є недостатньо, тому варто або використовувати додаткові сервіси, обробки та налаштування до цієї програми, або скористатися іншими програмними продуктами.

Проте на практиці існують певні виклики у використанні управлінської звітності. Через відсутність суворої регламентації можуть бути зауваження до якості даних:, і як наслідок – недостовірність або неповнота даних може спотворювати аналітичні висновки. Крім того у досліджуваному підприємстві прослідковується використання застарілих інструментів. У свою чергу використання застарілих методів і програм уповільнює процес звітності. Окрім того через недостатню інтеграцію систем використовуються розрізнені джерела даних, які ускладнюють формування звітів. Проте ці виклики та недоліки можна з легкістю виправити. Для цього пропонуємо для підвищення ефективності від використання управлінської звітності у ТОВ «Інститут біомедичних технологій» ширше застосовувати автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу даних, впроваджувати сучасні інформаційні системи (таких як ERP або BI-платформи), розробляти індивідуальні формати звітів для різних рівнів управління, стимулювати навчання персоналу, залученого до підготовки звітності.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА АНАЛІТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

3.1. Оцінка якості інформації, яку надає бухгалтерський облік для управління

Інформація бухгалтерського обліку повинна бути надійною, релевантною та зрозумілою, щоб керівники могли правильно оцінювати фінансовий стан підприємства, ефективно планувати ресурси та контролювати діяльність. Оцінка якості інформації, яку надає бухгалтерський облік для управління, є критично важливою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для проведення такої оцінки якості бухгалтерської інформації варто проаналізувати ряд критеріїв.

В першу чергу проаналізувати достовірність, адже від цього залежить правильність звітних даних.

Критерії точності і повноти. Інформація повинна бути точною, тобто відображати реальні фінансові операції без помилок або пропусків. Наприклад, правильне відображення активів, зобов'язань, доходів і витрат.

Дані мають бути підтверджені документами та іншими джерелами. Це дозволяє аудиторам або іншим зацікавленим особам перевірити достовірність звітності. Тобто повинен бути відповідність критерію перевірюваності.

Інформація повинна бути об'єктивною і неупередженою, не повинна містити спотворень, спрямованих на введення в оману користувачів, тобто відповідати критерію нейтральності.

Бухгалтерські дані мають бути своєчасними, щоб керівники могли використовувати їх для ухвалення поточних рішень. Застаріла інформація може призвести до неправильних управлінських рішень, тому актуальність є чи не найважливішим критерієм в прийнятті оперативних управлінських рішень.

Важливість для прийняття рішень у корпоративному управлінні теж важливий показник. Інформація повинна мати значення для своїх користувачів, допомагаючи їм оцінювати минулі, теперішні та майбутні події. Наприклад, аналіз витрат може вплинути на рішення про скорочення бюджетів.

З приводу критерію зрозумілості, то для кожного рівня менеджменту інформація повинна бути поданою у зрозумілому для них форматі. Простота та чіткість подання – означає, що інформація має бути подана у зрозумілому для користувачів форматі, з використанням простих і зрозумілих термінів. Це включає доступну фінансову звітність та використання графіків і діаграм.

Критерій відповідності стандартам зумовлений тим, що звітність повинна відповідати міжнародним стандартам або національним стандартам бухгалтерського обліку, що у свою чергу підвищує її зрозумілість для зовнішніх користувачів.

Можливість порівняння з минулими періодами сприяє прийняттю рішень щодо показників змін окремих показників. Тобто інформація повинна бути структурована таким чином, щоб можна було порівнювати результати діяльності компанії за різні періоди.

Поряд із порівнянням свої показників у динаміці, варто звертати увагу й на можливість порівняння з іншими компаніями. Використання єдиних стандартів дозволяє зіставляти фінансові показники з аналогічними компаніями у галузі, що є важливим для інвесторів та аналітиків.

Інформація повинна охоплювати суттєві аспекти, які можуть вплинути на рішення користувачів. Наприклад, якщо компанія має значні борги, це повинно бути чітко відображено у фінансовій звітності. Тому суттєвість є важливою для користувачів.

Сучасні інформаційні системи повинні забезпечувати швидкий доступ до потрібних даних для управління, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку. Водночас легкість доступу до інформації збільшує ризик її витоку, що потребує додаткового її захисту.

Попри стандартизацію збору облікової інформації та автоматизацію облікових процесів, якість бухгалтерської інформації може бути під загрозою через ряд обставин. Розглянемо їх та спробуємо виявити їх у досліджуваному підприємстві.

Найчастіше бувають помилки або недоліки в облікових записах. Зазвичай це можуть бути технічні помилки або помилки через людський фактор. У ТОВ «Інститут біомедичних технологій» ведення обліку покладено на консалтингову фірму, що широко пропагується багатьма авторами (наприклад [17], [28], [58], [61]), тому при дослідженні системи обліку даного підприємства не було виявлено жодних помилок та недоліків, що вплинули на фінансові результати.

Наступною загрозою є можливе маніпулювання даними. Бувають випадки, коли недобросовісні компанії можуть змінювати показники, щоб покращити фінансову звітність, що створює спотворення. У досліджуваного підприємства в принципі такої потреби немає, воно є платником єдиного податку, тому розмір податку залежить виключно від обсягу реалізації та надходжень грошових коштів від продажу продукції.

Не рідко зустрічається й неповне розкриття інформації. Деякі компанії можуть навмисно не розкривати деякі фінансові показники або деталі, що може вплинути на прийняття рішень.

Проводячи дослідження організації обліку ТОВ «Інститут біомедичних технологій», ми зробили спробу в пошуку шляхів підвищення якості бухгалтерської інформації. Ось основні з них.

1. Впровадження сучасних інформаційних систем – є одним із важливим кроків, адже використання автоматизованих бухгалтерських систем (наприклад, 1С, SAP, QuickBooks) дозволяє знизити кількість помилок і підвищити швидкість обробки даних. дозволяє аналізувати великі обсяги даних з різних джерел (як внутрішніх, так і зовнішніх), виявляти закономірності та робити прогнози. У ТОВ «Інститут біомедичних технологій» використовується ВАФ версія для відображення господарських операцій. У даній програмі

відображають усі операції, що мають місце у діяльності, проводиться розрахунок амортизації, розрахунок заробітної плати, відбувається калькулювання собівартості. Для передачі звітності у товаристві використовують програму MeDok, яка є досить зручною для зв'язку із Державною податковою службою. Проте недоліком та незручністю, на нашу думку є відсутність програми стикування, що об'єднує облікову та податкову програми. Обсяг операцій не є великим, тому поки це питання не виносилося на порядок денний, проте для зниження помилок все-таки варто використовувати цю «стиковку». Окрім того рекомендуємо ТОВ «Інститут біомедичних технологій» для використання програмного забезпечення для бізнес-аналітики (BI), такого як Power BI або Tableau, для візуалізації даних та побудови аналітичних звітів у реальному часі.

2. Проведення регулярного аудиту. Саме незалежний аудит допомагає виявляти помилки та покращувати якість фінансової звітності. Використання внутрішнього аудиту для регулярного контролю за якістю бухгалтерської інформації є важливим фактором. А це забезпечить регулярне оновлення звітності та її відкритий доступ для зацікавлених сторін (акціонерів, інвесторів, державних органів). У ТОВ «Інститут біомедичних технологій» щорічно проводиться аудит медичних виробів, що виготовляються даною компанією. Проте аудиту діяльності та звітності на загальних підставах ще не проводилося. Хоч вважаємо доцільними впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance): тобто звітування за екологічними, соціальними та управлінськими показниками для покращення репутації та привабливості для інвесторів. Окрім того рекомендуємо регулярне оновлення звітності для забезпечення актуальності та своєчасності фінансової інформації, що надається керівництву.

3. Підвищення кваліфікації працівників як фактор підвищення якості управління. І паралельно із цим – провадження системи розподілу завдань між різними співробітниками для уникнення конфлікту інтересів та помилок при веденні обліку. Власне навчання бухгалтерів новим стандартам обліку та використанню сучасних аналітичних інструментів сприятиме удосконаленню

процесу отримання звітної інформації. Один із кроків у цьому напрямку було зроблено, коли штатного бухгалтера було замінено на отримання комплексу бухгалтерських послуг консалтинговою фірмою. Саме працівники консалтингової фірми беруть участь у проведеннях тренінгів та семінарів з актуальних питань бухгалтерського обліку, фінансової аналітики та використання сучасних інформаційних систем, беруть участь у організованих підвищеннях рівня знань співробітників у сфері міжнародних стандартів фінансової звітності для забезпечення більшої прозорості та уніфікації облікової інформації. Проте ще потрібно провести заохочення співробітників до отримання міжнародних сертифікатів (наприклад, ACCA, CIMA, CPA), що підвищує професійний рівень і знання сучасних методів обліку та аналітики.

4. Впровадження внутрішнього контролю. Розробка процедур внутрішнього контролю для моніторингу точності та повноти фінансових даних. Такий контроль у ТОВ «Інститут біомедичних технологій» провадиться зазвичай засновником, котра періодично проводить контрольні заходи щодо формування показників звітності, та інформації, що її передує. Проте варто звернути увагу на розробку внутрішніх політик та процедур. Вважаємо, що створення чітких політик щодо введення даних, їх перевірки та обробки, що зменшує ризик помилок. Окрім того потрібно пам'ятати про використання сучасних методів шифрування та системи резервного копіювання для захисту даних від втрат або несанкціонованого доступу. Також слід подбати про впровадження системи контролю доступу, яка дозволяє обмежити доступ до конфіденційної інформації лише для уповноважених осіб.

5. Для поліпшення якості даних у ТОВ «Інститут біомедичних технологій» варто провести очищення та актуалізацію даних, а саме регулярний data cleaning (очищення даних) для видалення дублікатів, неточностей та застарілої інформації. Крім того потрібне впровадження інструментів для виявлення помилок у базах даних, таких як аномалії або невідповідності в звітності. Окрім того необхідна деяка стандартизація даних, тобто використання єдиних форматів введення даних (наприклад, для дати, валюти,

кодування товарів), що забезпечує однорідність інформації, використання довідників і класифікаторів, які допомагатимуть уникнути плутанини та помилок у записах.

6. Для оптимізації облікових процесів потрібно проводити регулярний аналіз та оптимізацію бізнес-процесів для підвищення їх ефективності і зниження витрат. Тому пропонуємо використання аналітики бізнес-процесів (ВРА) для виявлення «вузьких місць» і розробки рішень для їх усунення. Також удосконалення документування процесів через створення та оновлення процедурних інструкцій для всіх етапів облікового процесу, що забезпечує їхню прозорість та зрозумілість для співробітників.

7. Використання аналітичних інструментів та методів для проведення фінансового аналізу та моделювання варто розширити. Слід частіше застосувати методи фінансового аналізу (наприклад, аналіз коефіцієнтів, горизонтальний та вертикальний аналіз) для оцінки фінансового стану підприємства. Хоч важко в умовах війни щось планувати, але все таки пора пам'ятати про використання прогностичної аналітики для визначення майбутніх фінансових показників і сценаріїв розвитку. Тобто такі показники як рентабельність, ліквідність, оборотність активів, повинні бути на контролі, а це дозволить оперативно оцінювати ефективність діяльності та вчасно реагувати на відхилення.

Отже, якісна бухгалтерська інформація є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Вона допомагає оцінювати фінансовий стан компанії, аналізувати ефективність діяльності та планувати стратегії розвитку. Тому важливо забезпечувати високу якість облікових даних, орієнтуючись на достовірність, актуальність, зрозумілість та доступність інформації. Тому підвищення якості обліково-аналітичної інформації є ключовим завданням для ефективного управління компанією. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу. Нижче наведені основні стратегії та практичні рекомендації для підвищення якості обліково-аналітичної інформації. Зрозуміло, що підвищення якості

обліково-аналітичної інформації — це багатосторонній процес, що включає вдосконалення технологій, навчання персоналу, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження систем контролю. Це допоможе компаніям ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність діяльності та досягати стратегічних цілей. Однозначно підвищення якості обліково-аналітичної інформації — це стратегічний крок до покращення управління компанією. Інвестування в сучасні технології, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація облікових процесів дозволять компанії ефективніше використовувати свої ресурси, приймати зважені управлінські рішення та досягати конкурентних переваг.

3.2. Види аналітичних показників для прийняття ефективних управлінських рішень

Із викладу попередніх питань однозначно бачимо, що комплексне аналітичне забезпечення підвищує якість управлінських рішень. Використання структурованих даних дозволяє керівникам приймати рішення, що ґрунтуються на фактах, а не на інтуїції. Тобто аналітика забезпечує глибоке розуміння фінансових результатів, операційних процесів і ринкових тенденцій. Безумовно інтеграція аналітики в управління сприяє досягненню стратегічних цілей. Аналітичні інструменти допомагають оцінити ефективність реалізації стратегії підприємства, а прогнозування майбутніх тенденцій і ризиків дає змогу адаптувати плани до змінного середовища, що особливо актуально у час військового стану в Україні, коли ті зміни відбуваються занадто швидко. Існуюче різноманіття методів і підходів до аналізу забезпечує багатогранність оцінок. Інструменти, такі як SWOT-аналіз, CVP-аналіз, ABC-аналіз, фінансові коефіцієнти та ВІ-технології, дозволяють оцінювати як фінансові, так і нефінансові показники. А використання математичних і статистичних методів забезпечує точність прогнозів і розрахунків. Ключем до ефективної аналітики є

актуальність і точність даних. Для прийняття своєчасних рішень важливо мати доступ до актуальної, достовірної та релевантної інформації. А використання автоматизованих систем допомагає зменшити ризик людських помилок.

Азаренков Г.Ф. Мельянова Л.В., Скрипник С.В. [5] наголошують, що аналітичне забезпечення сприяє виявленню слабких місць і потенційних можливостей, дозволяє ідентифікувати неефективні процеси та зони, що потребують оптимізації та допомагає виявляти можливості для розширення ринків, зниження витрат або підвищення прибутковості. Проте потрібним фактором є адаптація аналітичних інструментів до специфіки бізнесу: тобто використання методів аналізу, які найбільше відповідають галузі та масштабам підприємства.

Саме тому для сучасних підприємств інтеграція аналітики у процес прийняття рішень має бути пріоритетним напрямком для створення єдиної інформаційної системи для облікових, аналітичних та управлінських даних.

Використання різних видів аналітичних показників дозволяє компаніям отримати повну картину їхньої діяльності та оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Впровадження цих показників у систему управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зростанню прибутковості та стійкості бізнесу. Тому, як наголошує Гоголь М.М. [14], аналітичні показники є важливим інструментом для прийняття ефективних управлінських рішень. Вони допомагають керівникам оцінювати фінансовий стан підприємства, ефективність бізнес-процесів, задоволеність клієнтів та інші аспекти діяльності організації. Далі розглянемо основні види аналітичних показників, які використовуються для ухвалення управлінських рішень.

Першою групою таких показників є фінансові показники, які використовуються для оцінки фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності компанії.

- «Показники ліквідності:
 - *Коефіцієнт поточної ліквідності* = $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

- *Коефіцієнт швидкої ліквідності* = (Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання» [66].
- «Показники рентабельності:
 - *Рентабельність активів (ROA)* = Чистий прибуток / Загальні активи
 - *Рентабельність власного капіталу (ROE)* = Чистий прибуток / Власний капітал
 - *Рентабельність продажів (ROS)* = Чистий прибуток / Чистий дохід» [66].
- «Показники платоспроможності:
 - *Коефіцієнт заборгованості* = Загальні зобов'язання / Власний капітал
 - *Коефіцієнт покриття відсотків* = Операційний прибуток / Відсоткові витрати» [66].

Другий блок показників – це операційні показники, які оцінюють ефективність бізнес-процесів та операційної діяльності компанії.

- «Показники ефективності використання ресурсів:
 - *Коефіцієнт оборотності запасів* = Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси
 - *Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості* = Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість» [66].
- «Показники продуктивності:
 - *Продуктивність праці* = Обсяг виробленої продукції / Кількість працівників
 - *Виріток на одного працівника* = Чистий дохід / Середньооблікова чисельність працівників» [66].

Третя група – це маркетингові показники, які допомагають оцінити ефективність маркетингових стратегій та задоволеність клієнтів.

- «Показники клієнтської задоволеності:

- *Індекс задоволеності клієнтів (CSI) = Σ (оцінка задоволеності) / Кількість респондентів*
- *Net Promoter Score (NPS) = % Промоутерів - % Критиків» [66].*
- «Показники аналізу ринку:
 - *Ринкова частка = Дохід компанії / Загальний дохід ринку*
 - *Коефіцієнт утримання клієнтів = (Кількість клієнтів на кінець періоду - Нові клієнти) / Кількість клієнтів на початок періоду» [66].*

Четверта група – це показники управління персоналом (HR-показники), які застосовуються для аналізу ефективності управління персоналом.

- «Показники залучення та утримання персоналу:
 - *Коефіцієнт плинності кадрів = (Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність працівників) $\times$ 100%*
 - *Рівень залученості персоналу = Середня оцінка залученості / Максимально можлива оцінка» [66].*
- «Показники ефективності навчання:
 - *Коефіцієнт повернення інвестицій у навчання (ROI) = (Економічний ефект від навчання - Витрати на навчання) / Витрати на навчання» [66].*

П'ята група показників - інноваційні показники, які оцінюють рівень інноваційної активності компанії та її здатність до розвитку.

- «Інтенсивність досліджень та розробок (R&D):
 - *Витрати на R&D як відсоток від доходу = Витрати на R&D / Чистий дохід» [66].*
- «Показники впровадження інновацій:
 - *Кількість нових продуктів = Нові продукти, випущені за певний період*
 - *Частка доходу від нових продуктів = Дохід від нових продуктів / Загальний дохід» [66].*

Шоста група – це, показники які стають дедалі важливішими для оцінки сталого розвитку компанії ESG-показники (Environmental, Social, Governance)

- «Екологічні показники:
 - *Вуглецевий слід (Carbon Footprint)* = Обсяг викидів CO₂ / Одиниця продукції
 - *Споживання енергії* = Загальне енергоспоживання / Обсяг виробництва» [66].
- «Соціальні показники:
 - *Рівень задоволеності працівників* = Σ (оцінка задоволеності) / Кількість респондентів
 - *Рівень корпоративної соціальної відповідальності (CSR)* = Оцінка виконання соціальних програм» [66]
- «Показники корпоративного управління:
 - *Коефіцієнт гендерної рівності* = Кількість жінок у керівництві / Загальна кількість керівників
 - *Індекс прозорості* = Рівень відповідності стандартам звітності» [66].

Кількісні виміри даних показників у динаміці на досліджуваному підприємстві представлено у додатку Б.

Отже, різноманіття аналітичних показників дозволяє компаніям всебічно оцінювати свою діяльність та приймати зважені управлінські рішення. Правильний вибір показників залежить від стратегічних цілей організації, галузі, в якій вона працює, та актуальних викликів ринку. Аналітичне забезпечення є невід'ємною складовою сучасного управління. Воно дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, забезпечувати стійкий розвиток і гнучко реагувати на виклики ринку. Вдосконалення аналітичних процесів і технологій сприятиме посиленню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному вимірі все більше прослідковується управлінська орієнтація бухгалтерського обліку. Історично склалося, що у середньовіччі управляти потрібно було лиш постійним капіталом, тому й завдання обліку розверталось у всебічному контролі за власністю, вже пізніше – при капіталістичному способі виробництва до звичних завдань обліку додалось ще й визначення фінансового результату та у подальшому його розподіл. Проте зараз досліджуючи завдання обліку бачимо, що вони значно розширилися, і це не спроста, а зумовлено необхідністю оперативного надання повної інформації до задоволення вимог управління. Тому вважаємо, що потрібно надавати користувачам інформацію виключно у межах їх компетенції та на основі їх запитів, які повинні містити зміст і параметри запитуваних даних. На нашу думку, сприятиме раціональному використанню робочого часу та сил бухгалтерів через підготовку лише конкретної та необхідної інформації. Саме на такому підході наголошують як зарубіжні так і вітчизняні науковці.

Аналітичне забезпечення є важливим елементом у системі управління підприємством, оскільки сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на основі комплексного аналізу даних. Його роль полягає у трансформації облікової, фінансової та нефінансової інформації в цінні аналітичні інструменти, які допомагають керівникам ефективно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналітичне забезпечення підвищує якість рішень

Методичне забезпечення бухгалтерського обліку є основою для ефективного функціонування системи управління підприємством. Воно включає стандарти, методики, політики та інструменти, що забезпечують об'єктивність, достовірність і своєчасність облікової інформації. Впровадження якісного методичного забезпечення сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню ризиків та покращенню фінансової стабільності компанії. Завдяки ньому досягається визначальна роль у забезпеченні достовірності обліку, бо методичне забезпечення створює умови для

формування облікової інформації, що відповідає принципам об'єктивності, повноти та своєчасності, а правильний вибір методів обліку (в тому числі оцінки активів, амортизації, калькулювання собівартості) сприяє точності фінансової звітності. Саме завдяки методичному забезпеченню підприємство може стандартизувати облікові процедури відповідно до вимог законодавства та стандартів, що забезпечує порівнянність даних між різними організаціями та періодами. Методичне забезпечення дозволяє адаптувати облікові процеси до особливостей діяльності підприємства (галузеві особливості, масштаб, структура) для формування облікової політики підприємства, що є його ключовим елементом.

Дослідивши теоретичні підходи до формування облікової політики та практичне застосування її норм у досліджуваному підприємстві вважаємо за доцільне наступне: розробляти облікову політику слід з урахуванням реальних потреб підприємства та стратегічних цілей; підтримувати її актуальність шляхом регулярного аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх змін; забезпечити доступність документа для ключових співробітників, залучених до фінансового обліку; проводити навчання персоналу для чіткого розуміння облікових методів і процедур. Тому рекомендуємо періодичний перегляд методів обліку відповідно до змін у законодавстві або бізнес-середовищі для актуалізації облікової політики. У свою чергу це забезпечить не лише відповідність законодавчим вимогам, а й адаптацію до специфічних умов діяльності підприємства, створюючи базу для розвитку конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Звітність для управлінських цілей є фундаментом ефективного управління. Вона дозволяє інтегрувати фінансові та операційні дані в єдину систему, забезпечуючи керівників інструментами для контролю, аналізу, планування та прийняття стратегічних рішень. Її вдосконалення сприяє зростанню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Підвищення якості обліково-аналітичної інформації є ключовим завданням для ефективного управління компанією. Це дозволяє приймати обґрунтовані

рішення, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу. Нижче наведені основні стратегії та практичні рекомендації для підвищення якості обліково-аналітичної інформації. Зрозуміло, що підвищення якості обліково-аналітичної інформації — це багатосторонній процес, що включає вдосконалення технологій, навчання персоналу, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження систем контролю. Це допоможе компаніям ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність діяльності та досягати стратегічних цілей. Однозначно підвищення якості обліково-аналітичної інформації — це стратегічний крок до покращення управління компанією. Інвестування в сучасні технології, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація облікових процесів дозволять компанії ефективніше використовувати свої ресурси, приймати зважені управлінські рішення та досягати конкурентних переваг.

Різноманіття аналітичних показників дозволяє компаніям всебічно оцінювати свою діяльність та приймати зважені управлінські рішення. Правильний вибір показників залежить від стратегічних цілей організації, галузі, в якій вона працює, та актуальних викликів ринку. Аналітичне забезпечення є невід'ємною складовою сучасного управління. Воно дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, забезпечувати стійкий розвиток і гнучко реагувати на виклики ринку. Вдосконалення аналітичних процесів і технологій сприятиме посиленню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Stevens H., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. Switzerland: Palgrave Macmillan. Cham., 2019. 592 p.
2. BAS Бухгалтерія. Сайт URL: <https://www.bassoft.eu/soft/bas-mass/basaccounting>
3. Hryniavskyi S., Zhuk V. Information Sources and Stages of Strategic Analysis. *Oblik i finansi*. 2024. №1(103). P. 102–109. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-102-109](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-102-109)
4. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. 2023. №30(2). P. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>
5. Азаренков Г. Ф. Мельянова Л. В., Скрипник С. В. Стратегічне планування та аналіз в бухгалтерському обліку: управління досягненням фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.
6. Афанас'єва І.І., Розмислов О.М. Сучасні тенденції трансформації управлінського обліку. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. Вип. 48. К.: ДУІТ, 2020. С. 77-86. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48. URL: <https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82>
7. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. 244 с.
8. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: підручник [3-е видан.] / [за ред. д.е.н., проф. П. О. Куцика; П. О. Куцик, В. І. Бачинський, Р. М. Воронко, О. А. Полянська, С. І. Головацька, М. В. Корягін, К. І. Кузьмінська, М. Ю. Чік]. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 308 с.

9. Василюк М. Теоретичні аспекти стандартизації вітчизняного бухгалтерського обліку. // Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Берегове, 15 червня 2022 р.). Ужгород : ФОП Сабов А. М., 2022. С. 64–65. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/2036/1/Vasyliuk_M_Teoretychni_aspekty_standartyzatsii_vitchyznianoho_bukhhalterskoho_2022.pdf.

10. Волот О. Застосування хмарних технологій в обліку та управлінні підприємствами реального сектору економіки. Кропивницький : Вид-во КНТУ. 2019. С. 190–198.

11. Гаркуша С. Розвиток бухгалтерського обліку як інформаційної системи в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-29>.

12. Гевлич Л. Місце бухгалтерського обліку та бухгалтерської справи в системі управління суб'єктом господарювання в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 328(2), 140-143. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-21>.

13. Гнат'єва Т.М., Яковенко А.О., Златова М.Г. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024, Issue 5. С. 3-19. URL:DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01>

14. Гоголь М.М. Сучасний стан та тенденції розвитку бухгалтерського обліку в управлінні підприємством *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 39. С. 36-40

15. Грицай О., Папіш В. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*, 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>

16. Довжик О. О. Особливості формування системи управлінського обліку на малих підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/288>.

17. Долбнєва Д. Бухгалтерський аутсорсинг у системі управління підприємствами в Україні. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 165–169.

18. Євдокимов В.В. Облікова політика підприємства як чинник управління величиною фінансових результатів. *Вісник ЖДТУ*. 2008. №3 (45). С. 77- 87.

19. Жидєєва Л.І., Колісник О.П. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством (організацією, установою) : навчальний посібник. Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 178 с

20. Задорожний З., Муравський В., Семанюк В., Гуменна-Дерій М. Глобальні принципи управлінського обліку в системі забезпечення ресурсного потенціалу підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №3(44). С. 63–71.

21. Задорожний З.-М.В., Муравський В.В., Семанюк В.З., Омецінська І.Я. Управлінський облік: навч. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.

22. Задорожний З.-М.В., Омецінська І.Я., Мельничук І.В., Фаріон В.Я. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник. Тернопіль :Економічна думка, 2019. 220 с.

23. Задорожний З.-М., Омецінська І. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. *Вісник Економіки*, по. 4, Feb. 2021, pp. 169–184.

24. Зарудна Н. Я., Кундеус О. М., Яковець Т. А. Облік і оподаткування господарських процесів підприємства: навчальний посібник. Тернопіль : КРОК, 2024. 430 с.

25. Ілляшенко К.В. Удосконалення вітчизняного обліку в умовах світової глобалізації та інформатизації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197264477.pdf>

26. Інструкції та методичні рекомендації Міністерства фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>.

27. Іонін Є. Є. Тренди цифровізації бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів* : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Харків, 1–28 лютого 2023 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 98–99. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Zbirnyk_1-28_02_2023_compressed.pdf.

28. Коба О. В., Кошляк Д. І. Сучасний стан ринку бухгалтерського аутсорсингу в Україні. *Економіка і регіон*. 2023. № 3. С. 104–112.

29. Коваль Л.В. Облікова політика в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/44.pdf.

30. Коваль О.В., Томчук О.Ф. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1 (67). С. 23-37. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-2

31. Ковальчук Т.М, Кузь В.І. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: практикум. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 192 с.

32. Кононенко Л., Юрченко О. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*, 2023. №185, С. 66-69.

33. Кононенко С., Кононенко Л., Назарова Г. Стандартизація і сертифікація в обліку і аудиті як фактор підвищення надійності та довіри до інформаційного забезпечення користувачів фінансової звітності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №9 (23). С. 195–206. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/8474>.

34. Корольок Т. М., Співак С. М., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *ГЕВ. Т. : ТНТУ*, 2023. Том 85. № 6. С. 88–96.

35. Косташ Т.В., Смола М.Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL:

https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2567/1/Kostash%20T.%2C%20Smola%20%D0%9C.%20_article.pdf.

36. Крюкова І.О. Інноваційні інструменти у бухгалтерському обліку та їх імплементація в аграрній сфері. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2021, Issue 1

37. Лаговська О.А., Легенчук С.Ф., Кузь В.І., Кучер С.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. 416 с.

38. Лепетан І. М. Глобальні принципи управлінського обліку та їх застосування на підприємствах. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. Вінниця : ВНАУ, 2020. № 3 (53). С. 159-172.

39. М.Е.Дос. офіційний сайт URL: <https://medoc.ua/>.

40. Манухіна М. Ю., Тацій І. В., Серікова О. М. Розробка інноваційних інструментів для бухгалтерського обліку в малому та середньому бізнесі України. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. №3-4. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011492>.

41. Маренич Т., Поливана Л., Кирильєва Л., Шеховцова Д. Трансформація базових підходів до організації управлінського обліку в умовах глобалізації. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Vol. 1, № 36. P. 99-107.

42. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: Наказ Міністерства фінансів України 27.06.2013 р. № 635. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13\l\"Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13\l\)

43. Методичні рекомендації щодо складання розпорядчого документа про облікову політику державного підприємства та акціонерного товариства: Наказ Міністерства аграрної політики України від 22.06.2016 №217. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0217730-16#Text>.

44. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/mu 17031>.

45. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_updated-576.

46. Мірошніченко О. В., Крухмаль О. В., Хвостенко А. Г. Еволюція управлінського обліку: сутність та принципи. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 3. с. 51-59.

47. Музиченко А., Скрипник С., Мельянова Л. Стандартизація бухгалтерського обліку: вплив на управлінську звітність та порівняльний аналіз. *Економіка та суспільство*, 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-4>

48. Мулик Т.О. Облікова політика як інструмент управління оподаткуванням. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск № 4, березень 2015. URL: <http://global-national.in.ua>.

49. Муравський В., Зарудна Н., Муравський В., Прокіпчук Л. Облік в суспільстві нової генерації та Індустрії 5.0. *Вісник Економіки*. 2024. Вип. 2. С. 177–194. URL: DOI: 10.35774/visnyk2024.02.177.

50. Мурашко І. Бухгалтерський та управлінський облік як основа інформаційного забезпечення управлінської діяльності. *Економіка та суспільство*, 2022. №41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-48>.

51. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>.

52. Оляднічук Н. В. Організація облікової політики у підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 244-248.

53. Пилипенко А.А., Тирінова М. В. Організація стратегічного обліку в управлінні розвитком корпоративної архітектури суб'єкта господарювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 35 (74). № 2. С. 48-53.

54. Пісоченко Т.С., Пятачук А.С. Економічні аспекти впровадження штучного інтелекту в бухгалтерії // *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: V міжнар. наук.-практ. конф.*,

Вінниця, 25 лютого 2022 р. Вінниця: Вінницький національний технічний університет. 2022. С. 821-822.

55. Плекан М.В., Гайдучок Т.С., Головчак Г.В. Переваги та недоліки програм автоматизації бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 10-15.

56. Плиса В. Й., Плиса З. П. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2023. 302 с.

57. Податковий кодекс України, від 02.12.2010 № 2755–VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

58. Подолянчук О. А., Величко В. А. Бухгалтерський аутсорсинг: сутність та перспективи розвитку для малого бізнесу. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 130–139.

59. Правдюк Н.Л., Коваль Л.В., Коваль О.В. Облікова політика підприємств: навчальний посібник. Київ : «ЦУЛ», 2020. 647с

60. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

61. Прокопишин О. С. Бухгалтерський аутсорсинг в системі управління підприємствами. *Journal of management, economics and technology. Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. № 1. Харків: ДБТУ, 2024. С. 151-162.

62. Пугаченко О. Б., Зарудна Н. Я. Базові, специфічні, глобальні принципи управлінського обліку: склад і кількість. *Економічний простір*, 2021. №172, 73-80. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-13>.

63. Рагуліна І.І. Управлінський аспект формування облікової політики підприємства // *Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні: теорія, методологія, організація*: збірник тез доповідей учасників XXI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2023. С. 153-156.

64. Савченко Н.М., Савченко Р.О., Ганяйло О.М. Управлінський облік в системі стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2023. №19. С.39-44.

65. Скрипник С., Лавров Р., Шепель І. Облік і оподаткування суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*, 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-61>.
66. Терентьев О.О., Делембовський М.М., Київська К.І., Серпінська О.І. Методи експертних оцінок в системах прийняття рішень : навч. посіб. Київ, 2020. 116 с.
67. Черній М.Я. Формування облікової політики підприємств на основі організаційно-технологічних особливостей діяльності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 2 (23). С.381–388.
68. Чумаченко М., Кучеренко Т. Сучасний підхід до розвитку фінансової звітності відповідно до основних напрямів інституціональних теорій. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. № 8. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau_2011_8_3.
69. Швець В., Михальська О. Стандартизація та гармонізація управлінського обліку й економічного аналізу в умовах перехідної економіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. №6 (213). С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667>.
70. Шевчук О. Трансформація фундаментальних принципів обліку і контролю у системі електронних трансакцій. *Вісник Економіки*, по. 2, Aug. 2024, pp. 131-49. URL: <https://doi.org/10.35774/>.
71. Шигун М.; Фурда В. Роль управлінського обліку в управлінні сучасним підприємством. *Ekonomichnyy analiz*, [S.l.], v. 34, n. 3, ser. 2024.
72. Яковенко А., Гнатєва Т., Воронюк І. Інноваційні рішення в сфері бухгалтерського обліку та аудиту. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. №21, 75-85. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.7>.
73. Яковенко А.О., Гнатєва Т.М., Мельничук В.М. Світові тенденції штучного інтелекту в бухгалтерському обліку. *Аграрні інновації*. 2024. №23. С. 221–227. URL: DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.32>.

74. Яремко І. Й., Гузандрова В. А. Аутсорсинг як інструмент ведення бухгалтерського обліку та його актуалізація в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1177/1134>.