

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 1

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Державного університету
«Житомирська політехніка»
протокол від 21 жовтня 2025 р.
№ 6

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ для самостійної роботи здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни «Облік і аналіз в управлінні підприємством»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр»
спеціальності D1 «Облік і оподаткування»
освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»
факультет бізнесу та сфери обслуговування
кафедра інформаційних систем в управлінні та обліку

Схвалено на засіданні кафедри
інформаційних систем в
управлінні та обліку
05 вересня 2025 р.,
протокол № 8

Розробники: д.е.н., проф., професорка кафедри інформаційних систем в
управлінні та обліку Ірина ЗАМУЛА,
д.е.н., проф., професорка кафедри інформаційних систем в управлінні та облік
Олена ЛАГОВСЬКА

Житомир
2025

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 2

ЗМІСТ

Вступ

Програма дисципліни

Тема 1. Сутність та місце облікової інформації в управлінні підприємством

Тема 2. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством та цифрові технології

Тема 3. Принципи, методики і техніки підготовки управлінської бухгалтерської звітності

Тема 4. Облікова політика в ціноутворенні

Тема 5. Оцінка очікуваних витрат для прогнозування та прийняття управлінських рішень

Тема 6. Збалансована система показників в стратегічному управлінні підприємством

Тема 7. Бухгалтерський облік в управлінні ризиками підприємством та сталим розвитком

Тема 8. Бухгалтерський облік при прийнятті соціальних рішень

Тема 9. Ключові положення фінансового аналізу

Тема 10. Оцінка безперервності діяльності та складання прогнозних фінансових звітів

Тема 11. Аналіз капіталу, фінансового левериджу та моделювання стійкості зростання компанії

Тема 12. Аналіз інвестиційних можливостей підприємства

Тема 13. Оцінка вартості бізнесу та ринкової ефективності компанії. Визначення вартості грошей в часі

Тема 14. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Тема 15. Ризик-орієнтований підхід у фінансовому аналізі

Тема 16. Аналіз та управління фінансовими ризиками підприємства

Тема 17. Аналіз корпоративної звітності та бізнес-діагностика ефективності діяльності корпорації. Аналіз звітності підприємства зі сталого розвитку

Рекомендована література

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/M/OK7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 3

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувач вищої освіти ів цілісної системи знань, умінь та навичок щодо застосування інструментів бухгалтерського обліку й аналізу для прийняття управлінських рішень, забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Завдання дисципліни:

1. Розкрити сутність і роль аналізу у стратегічному та оперативному управлінні підприємством.
2. Ознайомити з методами оцінки безперервності діяльності підприємства, прогнозування фінансових результатів та діагностики банкрутства.
3. Вивчити підходи до аналізу капіталу, фінансового левериджу, інвестиційних можливостей та оцінки стійкості зростання компанії.
4. Засвоїти методи оцінки вартості бізнесу, грошових потоків та ринкової ефективності підприємства.
5. Сформувати компетентності щодо аналізу конкурентоспроможності підприємства та управління фінансовими ризиками.
6. Розвинути навички бізнес-діагностики на основі корпоративної та інтегрованої звітності, зокрема звітності зі сталого розвитку.
7. Дослідити місце й роль бухгалтерського обліку в інформаційній системі управління підприємством, включно з цифровими технологіями та інструментами автоматизації.
8. Ознайомити з принципами підготовки управлінської бухгалтерської звітності, трансформацією та консолідацією облікових даних.
9. Розкрити значення облікової політики у ціноутворенні та формуванні фінансових результатів.
10. Навчити методам оцінки очікуваних витрат, бюджетування, прогнозування прибутку та прийняття управлінських рішень на основі вартісно-орієнтованого підходу.
11. Показати застосування збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління та підвищення вартості підприємства.
12. Сформувати навички використання бухгалтерського обліку у сфері управління ризиками, екологічними витратами та соціальною відповідальністю бізнесу.

У результаті вивчення дисципліни здобувач вищої освіти и здобудуть компетентності, необхідні для проведення власних фінансово-аналітичних досліджень і прийняття ефективних управлінських рішень у контексті забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування таких **компетентностей**, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності D1 «Облік і оподаткування»:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 4

ЗК03. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК06. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК08. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК11. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

СК01. Здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу.

СК02. Здатність організовувати обліковий процес та регламентувати діяльність його виконавців у відповідності з вимогами законодавства та менеджменту підприємства.

СК03. Здатність застосовувати теоретичні, методичні і практичні підходи щодо організації обліку, контролю, планування та оптимізації податкових розрахунків.

СК05. Здатність застосовувати методи і методики аналітичного забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та/або асиметричності інформації.

СК07. Здатність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства.

СК08. Здатність виконувати адміністративно-управлінські функції у сфері діяльності суб'єктів господарювання, органів державного сектору.

СК09. Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

СК11. Здатність брати участь у різних формах комунікації стосовно отримання, генерації і передачі інформації та знань в процесі надання професійних послуг.

Отримані знання з навчальної дисципліни стануть складовими наступних **програмних результатів** навчання за спеціальністю D1 «Облік і оподаткування» та освітньо-професійною програмою «Облік і оподаткування»:

ПРН01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління.

ПРН02. Знати теорію, методику і практику формування облікової інформації за стадіями облікового процесу і контролю для сучасних і потенційних потреб управління суб'єктами господарювання з урахуванням професійного судження.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/M/OK7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 5

ПРН04. Організовувати, розвивати, моделювати системи обліку і координувати діяльність облікового персоналу з урахуванням потреб менеджменту суб'єктів господарювання.

ПРН05. Володіти інноваційними технологіями, обґрунтовувати вибір та пояснювати застосування нової методики підготовки і надання облікової інформації для потреб управління суб'єктом господарювання.

ПРН06. Визначати інформаційні потреби користувачів облікової інформації в управлінні підприємством, надавати консультації управлінському персоналу суб'єкта господарювання щодо облікової інформації.

ПРН07. Розробляти внутрішньофірмові стандарти і форми управлінської та іншої звітності суб'єктів господарювання.

ПРН08. Обґрунтовувати вибір оптимальної системи оподаткування діяльності суб'єкта господарювання на підставі діючого податкового законодавства.

ПРН09. Формувати фінансову звітність за національними та міжнародними стандартами для суб'єктів господарювання на корпоративному рівні, оприлюднювати й використовувати відповідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

ПРН10. Збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень.

ПРН11. Розробляти та оцінювати ефективність системи контролю суб'єктів господарювання.

ПРН14. Обґрунтовувати вибір і порядок застосування управлінських інформаційних технологій для обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в системі прийняття управлінських рішень з метою їх оптимізації.

ПРН17. Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

ПРН20. Вміти застосовувати цифрові технології та інструменти для професійної комунікації та співпраці, обміну інформацією під час надання професійних послуг.

Програма навчальної дисципліни забезпечує набуття здобувачами вищої освіти компетентностей, спрямованих на досягнення глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1, визначених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722, шляхом включення актуальних питань сталого розвитку у теми занять та індивідуальні завдання.

Здобувачам вищої освіти надається можливість отримати знання про принципи сталого розвитку, що дозволяє краще розуміти як їх інтегрувати в управлінські рішення та стратегії підприємства. Це сприяє підготовці

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 6

кваліфікованих кадрів, які зможуть ефективно впливати на розвиток суспільства відповідно до принципів сталого розвитку.

При підготовці робочої програми використовувались окремі вимоги, наведені в силабусах для підготовки до здачі іспитів ACCA, а саме рівень 4 “Foundations in Financial Management (FFM)”.

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти зможуть отримати такі **Soft skills**:

- *комунікативні навички*: письмове, вербальне й невербальне спілкування; вести дискусію і відстоювати свою позицію; навички працювати в команді;
- *уміння виступати привселюдно*: навички, необхідні для виступів на публіці; навички проведення презентації;
- *керування часом*: уміння справлятися із завданнями вчасно;
- *гнучкість і адаптивність*: гнучкість, адаптивність і здатність змінюватися; уміння аналізувати ситуацію, орієнтування на вирішення проблеми;
- *лідерські якості*: уміння спокійно працювати в напруженому середовищі; уміння ухвалювати рішення; уміння ставити мету, планувати діяльність;
- *особисті якості*: креативне й критичне мислення; етичність, чесність, терпіння, повага до оточуючих.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 7

МОДУЛЬ № 1. Облік в управлінні підприємством

Змістовий модуль 1.

Тема 1. Сутність та місце облікової інформації в управлінні підприємством (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК1, СК11, ПРН02, ПРН06).

Сутність обліково-аналітичної інформації та її класифікація для потреб управління підприємством. Місце та роль облікової інформації в управлінні підприємством. Вимоги до обліково-аналітичної інформації. Релевантність облікової інформації та її вплив на прийняття управлінських рішень. Якісні характеристики облікової інформації. Методи забезпечення якості сучасних систем обліку, застосування внутрішнього контролю для підвищення надійності даних. Оцінка якості облікової інформації.

Виклад основного матеріалу. Інформаційне суспільство – це нова форма цивілізації, що генерує сучасні структури й відповідні соціально-політичні механізми рішення проблем, пов'язаних з розвитком галузей інформаційної технології.

Однією з основних складових системи інформатизації суспільства є економічні інформаційні системи. Основою інформаційної економіки виступають знання або інтелектуально-інформаційний ресурс. Згідно концепції інформаційного суспільства, що стала показником сучасного вдосконалення теорії постіндустріалізму, стверджується визначальний характер інформації та теоретичних знань у технологічному процесі й формуванні нового суспільства, бо виробничий процес більше не є основним вирішальним чинником змін, що впливають на право, соціальний устрій і цінності суспільства. Ця концепція значно збагатила методологічні основи і категорійний ряд теорії постіндустріального суспільства.

Сучасну систему управління підприємством відрізняє складна інформаційна система, що визначається необхідністю обміну внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, багатоваріантністю видів інформації, яка циркулює в системі управління. Пріоритетна роль в даному процесі належить обліковій системі, що зумовлено формуванням саме в ній інформації, необхідної як для облікових потреб, так і для менеджерів всіх рівнів. Мета обліку, як складної системи, змінюється і розвивається відповідно до тенденцій розвитку системи вищого порядку (системи управління). Тенденції розвитку системи управління, ускладнення його механізмів, виникнення якісно нових суб'єктів і об'єктів зумовлюють необхідність розширення кола завдань обліку і, відповідно, еволюцію його функцій в напрямку задоволення цільових запитів управління на різних рівнях.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 8

Найважливіша особливість процесу управління полягає в його інформаційній природі. Система управління має властивість, яка полягає в тому, що всі елементи підсистем реагують на внутрішню й зовнішню інформацію, що будується на засадах зворотного зв'язку. Ця властивість визначає природу й принципи побудови і функціонування систем управління. Облікова система виступає забезпечувальною ланкою, її основним завданням є впорядкування вхідної і вихідної інформації відповідно до потреб управління. При цьому внутрішня структура системи обліку повинна змінюватися в напрямку своєчасного забезпечення і отримання в повному обсязі вихідної інформації для управління. Чим різноманітніша така інформація, тим більше рівнів управління та користувачів вона забезпечує і тим складнішою є внутрішня структура системи обліку.

Економічний розвиток природно пов'язаний з послідовною зміною домінуючої системи обліку, яка уособлює фундаментальний підхід до визначення облікових даних, її функціонально-комунікаційних можливостей, принципів побудови та концептуально-методичних засад сучасної обліково-аналітичної системи. Для управління економічними об'єктами потрібна систематизована, підготовлена інформація. Різноманітність сфер економічної діяльності веде до появи більшої кількості інформаційних систем економічного характеру, оскільки вони містять в собі всі особливості структури управління, схеми управлінських цілей і предметних технологій. Ускладнення системи управління стимулює розвиток інформаційних систем, у тому разі й облікової системи підприємства.

Зниження ефективності процесу управління може бути обумовлено неповнотою і невизначеністю вихідної інформації. У процесі управління виникають інформаційні потоки між об'єктом і суб'єктом управління економічного об'єкта, а також між ним і зовнішнім середовищем. Протягом багатьох років існувала гостра інформаційна недостатність на всіх рівнях управління підприємством. Облікова інформація, необхідна для управління, «розчинялась» на багатьох синтетичних рахунках і нівелювалась в аналітичному обліку. З метою спрямування обліку у напрямі вирішення сучасних економічних проблем, необхідно осмислити його місце та значення в системі управління, а, отже, роль і значення облікової інформації. Одночасно необхідно визначити модель формування облікової інформації та основні її характеристики. Такі характеристики дозволять сформулювати вимоги до облікової інформації з точки зору інформаційних потреб управління.

Отже, в системі управління відбуваються інформаційні процеси. Це обумовлено відсутністю однозначної детермінованості системи. Облікова система, будучи складовою системи управління, безпосередньо пов'язана з цими процесами, облікова інформація є складовою управлінської інформації. Облікова система надає інформацію про господарську діяльність підприємства апарату управління. Таким чином, процес прийняття рішень системою управління тісно

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/M/OK7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 9

пов'язаний з процесом обробки й передачі інформації. При цьому облік є не лише самостійною інформаційною, але і самостійною організаційною системою. Проте, досить часто вивченням потреб споживачів облікової інформації нехтують, що обумовлює неадекватність наявної системи обліку системі управління підприємством. У зв'язку з чим використання облікової інформації не вирішує проблеми невизначеності.

Система обліку містить інформацію, яка охоплює всі види діяльності підприємства і відображає весь кругообіг засобів у господарському процесі.

Існуючі недоліки при передачі, одержанні і зберіганні різної за видом і якістю облікової інформації, необхідної органам управління, можна усунути шляхом чіткого формулювання управлінським апаратом вимог до неї та застосування інформаційних технологій обліку. Чим точніше й вірогідніше інформація, що перебуває в розпорядженні системи управління, чим повніше вона відображує дійсний стан і взаємозв'язки в об'єкті управління, тим більш обґрунтовані поставлені цілі й заходи, спрямовані на їхнє досягнення. Тій або інший стан, у який переходить підприємство, і який є наслідком впливу зовнішнього й внутрішнього середовища його функціонування, ставить перед менеджером відповідні завдання й вимагає від нього прийняття адекватних рішень. Таким чином, управління можна розглядати як інформаційний процес.

До облікової інформації традиційно пред'являються такі вимоги, як об'єктивність, вірогідність, своєчасність і точність. Однак на сучасному етапі вдосконалювання управління, становлення ринкової економіки пред'явлення тільки цих вимог виявляється недостатнім. У сучасних умовах надавана інформація повинна містити мінімальну кількість показників і разом з тим задовольняти вимогам максимального числа її користувачів на різних рівнях управлінської ієрархії, крім того, при одержанні інформація повинен використовуватися принцип мінімізації витрат праці й часу.

Організація облікової інформації в значній мірі визначає порядок її зберігання, реєстрації, відновлення, передачі й використання. Чітка організація банків даних дозволяє більш повно обґрунтувати напрямки руху, інтенсивність потоків інформації, закономірності її перетворення, методику запитів і одержання. У діяльності великих підприємств передача інформації є неодмінним першорядним фактором нормального функціонування як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів. При цьому здобуває особливе значення забезпечення оперативності й вірогідності отримуваних відомостей.

Аналіз сукупності об'єктів обліку дозволяє виявити ступінь використання системою управління існуючої інформації, а також визначити структуру і обсяг тих даних, які не входять у систему обліку в даний момент, але необхідні для управління.

Інформаційні вимоги безпосередньо залежать від конкретного рівня управління – стратегічного, тактичного, оперативного відповідно до функцій вищого, середнього й оперативного персоналу. Структуровані рішення зазвичай

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 10

приймаються на оперативному рівні, на тактичному – напівструктуровані, на стратегічному – неструктуровані. Чим вище рівень управління, тим більше неструктурованих рішень, тому засоби й методи формування інформації не однакові для всіх рівнів.

На стратегічному рівні потрібні підсумкові нерегламентовані звіти, прогнози й зовнішня інформація для розробки генеральної стратегії. На оперативному рівні потрібні регулярні внутрішні звіти з детальним порівнянням базисних і поточних показників, які допомагають відслідковувати поточні операції. Таким чином, інформаційні системи повинні відповідати вимогам відповідних рівнів і надавати їм будь-яку потрібну інформацію.

Слід також зауважити, що для розуміння й використання конкретної інформації одержувач повинен мати певний запас знань. Сукупність знань, що дозволяють розпізнати визначений обсяг інформаційних продуктів називається інформаційним потенціалом менеджера. Інформаційний потенціал менеджера повинен забезпечити сприйняття всіх видів інформаційних продуктів, щоб його управлінські рішення не призвели до негативних наслідків для підприємства.

Необхідність відокремлення інформаційного ресурсу й інформаційного потенціалу визначається, насамперед, тим, що менеджер при розподілі фінансових засобів і плануванні робіт повинен чітко усвідомлювати процедуру підвищення сукупного інформаційного потенціалу підприємства. Дане зауваження пов'язане з тим, що поряд з нагромадженням підприємством інформації й збільшенням його інформаційних ресурсів нерідко має місце зниження загального рівня інформаційного потенціалу окремих менеджерів і підприємства в цілому.

Крім збільшення обсягів інформації до масштабів, які унеможливають її безпосередню обробку, виникає цілий ряд специфічних проблем, пов'язаних зі швидким розвитком інформаційних технологій. Ситуація різкого росту темпів виробництва інформації породила наступні проблеми: непропорційний ріст інформаційного шуму через слабку структурованість інформації; поява паразитної інформації (одержуваної як додатки); невідповідність формально релевантної інформації (тематично відповідної) дійсним потребам її споживачів; багаторазове дублювання інформації. У цьому зв'язку слід зазначити, що сам по собі інформаційний ресурс підприємства не впливає на якість прийнятих рішень.

Таким чином, під виробничим інформаційним потенціалом розуміється здатність і можливість як окремих фахівців, так і інформаційної системи підприємства в цілому, сприймати й перетворювати інформаційну продукцію, яка надходить на підприємство (до окремих структурних підрозділів, виконавців) в управлінські рішення.

Розглядаючи процес управління, як комунікаційний процес, визначено місце обліку в системі управління як такого, що є сполучною ланкою між управліннями та виконавцями, оскільки він надає інформацію в цілому про діяльність підприємства. Доведено, що облік виконує в повній мірі

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 11

комунікативну функцію в процесі управління лише за умови наявної потреби управлінців у обліковій інформації. Визначено інформаційні вимоги для стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління, необхідність відокремлення інформаційного ресурсу й інформаційного потенціалу.

Відсутність методології кількісної і якісної оцінки інформаційних ресурсів знижує ефективність інформації, що накопичується у вигляді інформаційних ресурсів, і збільшує тривалість перехідного періоду від індустріального до інформаційного суспільства.

Сучасні умови господарювання підвищують роль управлінських рішень та оптимізації відносин з державою для виконання завдань суб'єктом економіки. Ефективність життєдіяльності підприємства залежить від наявності та умілого використання економічної інформації, основу якої становить облікова. Це зумовлює необхідність чіткого визначення параметрів її формування та відповідності цих параметрів потребам користувачів.

Вчені у галузі бухгалтерського обліку не розглядають вимоги до бухгалтерської інформації, але формулюють вимоги до обліку:

- порівнянність показників обліку з показниками плану;
- своєчасність обліку;
- точність та об'єктивність обліку;
- повнота та аналітичність;
- ясність і доступність;
- економічність.

Вищенаведені вимоги (якісні характеристики), на наш погляд, можуть служити основою для створення системи вимог до облікової інформації, яка є кінцевим продуктом процесу обліку.

Метою дослідження є визначення облікової інформації, створення системи її класифікації та вимог. При вирішенні проблем, що стосуються облікової інформації доцільно опиратися на ідентичні положення щодо економічної інформації, які є загальними. Також необхідно врахувати особливості такої інформації, як обов'язкова документованість, доказовість, можливість для відтворення, адресність, юридична сила та ін.

Економічна інформація – це відображення суспільно-економічних відносин і процесів за допомогою цифр, фактів, відомостей та інших матеріалів. Облікова (бухгалтерська) інформація – це відомості щодо функціонування суб'єкта економіки, зафіксовані у носіях облікової інформації.

Забезпечення захисту облікової інформації підприємства є важливою передумовою спрямованою на забезпечення його економічної безпеки. Нестабільність і невизначеність економічних процесів загострюють окреслену проблему, що потребує пошуку наукових підходів до її вирішення.

Показники економічної безпеки підприємства – це найбільш значущі параметри, що дають загальне уявлення про стан економічної системи суб'єкта господарювання в цілому його стійкості і мобільності, стану технічної бази,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/M/OK7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 12

рівня витрат на науково-дослідні роботи, конкуренто-спроможність, імпорту залежність, відкритість для національної економіки, співвідношення власного і залученого капіталу ступінь достовірності звітних облікових даних тощо.

Економічна безпека підприємства – це певний рівень гарантії ефективного використання ресурсів власності капіталу персоналу інформації і технології техніки та устаткування інтелектуальних прав підприємницьких можливостей для стабільного функціонування та сталого розвитку. Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об’єктивно наявним для кожного суб’єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти менеджери будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища. Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб’єктів господарювання органів державної влади міжнародних організацій підприємств організацій конкурентів збіг об’єктивних обставин, стан фінансової кон’юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо.

Як вважають американські вчені економічна безпека повинна відповідати принаймні двом умовам збереження економічної самостійності підприємства, тобто здатності у власних інтересах приймати рішення, що стосуються сталого розвитку в цілому, збереження вже досягнутого рівня економічного розвитку і можливості його подальшого нарощування.

Економічна безпека, будучи багатоплановою проблемою включає декілька функціональних складових: фінансову – досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, техніко-технологічну, ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів, інтелектуальну і кадрову, збереження та розвиток, інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом інформаційну – ефективне інформаційно-аналітичне-забезпечення господарської діяльності підприємства політико-правову (усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства, екологічну – дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля, силову – забезпечення фізичної безпеки працівників фірми і збереження її майна, соціальну (забезпечення для своїх працівників належних умов для розвитку їх особистості в різних аспектах).

Термінологічний словник основних понять

Бухгалтерський облік – процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 13

Інформація – це відомості про навколишній світ і процеси що відбуваються в ньому.

Економічна інформація – це відображення суспільно-економічних відносин і процесів за допомогою цифр, фактів, відомостей та інших матеріалів.

Облікова (бухгалтерська) інформація – це відомості щодо функціонування суб'єкта економіки, зафіксовані у носіях облікової інформації.

Навчальні завдання

Завдання 1.1

Пов'язати наведені терміни з їх змістом. Для цього проставити ліворуч від номеру терміна відповідну літеру.

Термін	Зміст
_ (1) Економічна інформація	А. процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень
_ (2) Інформація	Б. відомості про навколишній світ і процеси що відбуваються в ньому
_ (3) Бухгалтерський облік	В. відомості щодо функціонування суб'єкта економіки, зафіксовані у носіях облікової інформації
_ (4) Облікова (бухгалтерська) інформація	Г. відображення суспільно-економічних відносин і процесів за допомогою цифр, фактів, відомостей та інших матеріалів

Тести для самоперевірки знань

1. Процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень:

- а) фінансовий облік;
- б) управлінський облік;
- в) бухгалтерський облік.

2. Вчені у галузі бухгалтерського обліку не розглядають вимоги до бухгалтерської інформації, але формулюють вимоги до обліку:

- а) порівнянність показників обліку з показниками плану, своєчасність обліку, точність та об'єктивність обліку; повнота та аналітичність; ясність і доступність; економічність.
- б) ефективність, надійність, прозорість.

Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Як відрізняються вимоги користувачів до інформації в залежності від типу економічної системи?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 14

2. Що є метою бухгалтерського обліку?

3. Яких спеціалістів називають бухгалтерами-аналітиками, які функції вони виконують?

Тема 2. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством та цифрові технології (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК2, СК3, СК11; ПРН04, ПРН05, ПРН20).

Бухгалтерський облік як спосіб відображення економічних явищ і процесів. Завдання та функції бухгалтерського обліку в управлінні підприємством, впровадження цифрових технологій у процес збору та обробки інформації. Сучасний інструментарій корпоративного обліку за сегментами. Моделювання – як інструмент формування показників звітності, застосування цифрових технологій для прогнозування.

Виклад основного матеріалу. Функціонування підприємства в конкурентному середовищі зумовлює необхідність використання системного підходу до його інформаційної безпеки. Враховуючи те, що однією із систем генерації інформаційного продукту на підприємстві є система бухгалтерського обліку, в рамках забезпечення інформаційної безпеки бізнес-одиниці в цілому, до даної системи повинен застосовуватися комплекс процедур щодо захисту від несанкціонованого доступу до інформації, що надходить в облікову систему, створюється в її межах та передається з неї; захисту від модифікації змісту облікової інформації як продукту даної системи у обліковому повідомленні та уникнення затримок при її (його) передачі в ході комунікаційного обміну.

Результатом змін у середовищі функціонування вітчизняних підприємств є необхідність появи облікової комунікаційної політики як інструменту стандартизації та координування комунікаційного процесу та забезпечення інформаційної безпеки в частині облікової інформації.

Формування облікової комунікаційної політики підприємства є доцільним із використанням змішаного підходу (централізовано-децентралізованого) до організації бухгалтерського обліку, враховуючи специфічні фактори впливу на процес облікової комунікації, що притаманні певній бізнес-одиниці. При цьому регулювання обліковими комунікаціями повинно бути спрямоване на задоволення як комунікаційних потреб підприємства в цілому, так і персоніфікованих суб'єктів запиту. Облікова комунікаційна політика підприємства забезпечує регламентацію процесу управління елементами облікової комунікаційної мережі, виходячи із формалізованих комунікаційних зв'язків.

Комунікаційна облікова політика в системі бухгалтерського нормативного регулювання, зокрема, та системи нормативного регулювання в цілому має дуалістичний зміст, виступаючи як елементом централізованого регулювання

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 15

комунікаційної взаємодії підприємства із інститутами зовнішнього середовища, так і засобом децентралізації комунікаційних зв'язків підприємства. Базою розробки комунікаційної облікової політики підприємства є нормативні акти України вищих ієрархічних рівнів відносно суб'єктного рівня (т. то нормативних актів, що розробляються безпосередньо на підприємстві та носять нормативний характер).

Виходячи із дуалістичного регламентаційного характеру комунікаційної облікової політики доцільним є закріплення базових положень у відповідному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку та формування варіативної складової, яка не суперечить задекларованим нормам у даному стандарті безпосередньо у внутрішньо-фірмовому стандарті щодо комунікаційної облікової політики підприємства.

Концептуальні засади процесу облікової комунікації внутрішньосистемного та міжсистемного характеру як основи ітерації та концептуального вирішення наукової проблеми, що полягає у необхідності підвищення ефективності управління підприємством шляхом налагодження комунікаційної взаємодії всіх підсистем та усунення проблеми інформаційної асиметрії. В ході реалізації етапу кодування в частині формування системи показників на запит відповідного суб'єкта необхідно враховувати вплив моделі об'єкту управління на цінність облікової інформації та вплив рівня цінності на якість інформаційного потоку. Задля цього розроблено класифікацію інформаційних облікових потоків, що є рухом інформації, генерованої системою бухгалтерського обліку, від відправника до одержувача (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика інформаційних облікових потоків: класифікаційний розріз

№ з/п	Вид інформаційного облікового потоку	Характеристика
1. Відносно стану об'єкту управління		
1.1	випереджаючі	інформаційний обліковий потік розкриває прогностичний стан об'єкту облікового відображення внаслідок прийняття управлінських рішень та/або внаслідок документального оформлення господарських операцій, що повинні відбутися в майбутньому (оформлення заявки на придбання готової продукції тощо, відповідно до сформованої системи операційних та фінансових бюджетів)
1.2	синхронні	паралельність інформаційного облікового потоку стану об'єкту (наприклад, матеріальним і грошовим потокам підприємства тощо)
1.3	наступні	відзначається розривом в часі, тобто розкриває фактичний стан об'єкту із запізненням

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 16

<i>2. Відносно облікової системи</i>		
2.1	внутрішньосистемні: – вхідні; – вихідні	інформаційні облікові потоки в межах системи бухгалтерського обліку
2.2	міжсистемні: – вхідні; – вихідні	інформаційні облікові потоки між підсистемами управління
2.3	зовнішні: – вхідні; – вихідні	інформаційні потоки із зовнішніми системами (інститутами) відносно суб'єкта господарювання
<i>3. За ієрархічним рівнем</i>		
3.1	однорівневі	формується та використовуються на одному ієрархічному рівні управління
3.2	багаторівневі	формується на одному ієрархічному рівні управління з наступним виходом на різні ієрархічні рівні
<i>4. Залежно від носія інформації</i>		
4.1	документальні	інформаційний потік, який характеризується передачею інформації у вигляді первинних документів на паперових носіях
4.2	електронні	інформаційний потік, який характеризується передачею інформації у вигляді електронних документів
4.3	усні	інформаційний потік, який характеризується передачею інформації в усній формі
<i>5. За частотою руху інформації</i>		
5.1	дискретні	інформаційний потік, який характеризується одноразовим рухом однотипної інформації в межах визначеного часового періоду (наприклад, річна фінансова звітність в межах року)
5.2	регулярні	інформаційний потік, який характеризується багаторазовим рухом однотипної інформації в межах визначеного часового періоду (наприклад, квартальна фінансова звітність в межах року)
<i>6. За рівнем законодавчої регламентації</i>		
6.1	регламентовані	інформаційний потік, обов'язковість якого визначена законодавчими нормами
6.2	нерегламентовані	інформаційний потік, обов'язковість якого не визначена нормами чинного законодавства, а регламентується розпорядженням та запитами управлінського персоналу

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/M/OK7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 17

В цілому інформаційні облікові потоки повинні відповідати якісним вимогам: відповідності (інформаційні облікові потоки повинні розкривати реальний стан об'єкту управління); оперативності (вчасне генерування інформації про стан об'єкту); раціональності (структура інформаційного облікового потоку повинна корелюватися з цінністю інформації); спрямованості (потік повідомлень здійснюється згідно з принципами дотримання економічної безпеки суб'єкта господарювання).

Ефективність функціонування підсистем управління залежить від швидкості, точності отримання облікової інформації, ступеня задоволеності рівнем її цінності в конкретній ситуації, що зумовлює вибір відповідного типу комунікаційної мережі.

На основі аналізу типів комунікаційної мережі встановлено доцільність побудови облікових комунікацій за типом комунікаційної мережі “колесо” (рис. 2) як основи забезпечення уникнення дублювання та викривлення інформації.

Модель побудови облікових комунікаційних зв'язків за даним типом передбачає інтеграцію планової, контрольної та аналітичної інформації в межах системи бухгалтерського обліку. Це надає можливість централізації процесу передачі інформації на запит як внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів з фільтрацією потоків зайвої інформації, що трактується реципієнтом як шум.

Проходження інформації через систему бухгалтерського обліку, яка є загальним каналом зв'язку, дозволяє мінімізувати викривлення інформації внаслідок забезпечення відповідності інформаційної моделі об'єкту бухгалтерського обліку її фактичному стану через модифікацію реконструйованого стану моделі.

З метою підвищення якості облікового комунікаційного процесу:

1. Формалізовано комунікаційні зв'язки облікової системи на основі морфологічного аналізу задля формування оптимального маршруту проходження облікового повідомлення (це забезпечить новий якісний рівень одержання облікового повідомлення реципієнтом)

Таблиця 2. Морфологічна матриця формалізації облікових комунікаційних зв'язків різного ієрархічного рівня

Комунікаційний зв'язок	Комунікатор	
	Маршрут проходження облікового повідомлення	Представлення облікового повідомлення
1	2	3
Внутрішньосистемний рівень		
Реципієнт	—	
Система бухгалтерського обліку	ІРЦвс, ІРЦ зс, СП, СБ, ЗС, СК, СЕА – СБО	ПД, ЗЗ
Реципієнт	Система фінансового обліку (СФО)	Зв'язок умовний, оскільки відстоюється позиція про

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 18

		єдність бухгалтерського обліку. Дану систему доцільно сегментувати за напрямками інформаційних потоків з попередньою адаптацією інформації відповідно до ієрархії, інтровертності та екстравертності суб'єктів, що здійснюють запит на інформацію як продукт даної системи
Система управлінського обліку (СУО)	СФО – СУО	ПД, ОІАпл,ф, ОІСпл,ф, ОІВх, ОІст
Система податкового обліку	СФО – СПО	ПД, ОІАпл,ф, ОІСпл,ф, ОІВх, ОІст
Реципієнт	Система управлінського обліку (СУО)	
Система фінансового обліку	СУО – СФО	Зв'язок умовний (див. попереднє пояснення)
Система податкового обліку	СУО – СПО	
Реципієнт	Система податкового обліку (СПО)	
Система фінансового обліку	СПО – СФО	Зв'язок умовний (див. попереднє пояснення)
Система управлінського обліку	СПО – СУО	
Міжсистемний рівень		
Реципієнт	Система бухгалтерського обліку (СБО)	
Система планування (СП)	СБО – СБ – СП СБО – СК – СБО – СБ – СП СБО – СК – СБО – СЕА – СБО – СБ – СП	ОІст, ОІВх, ОІан, ОІАф, ОІСф, БЗ
Система бюджетування (СБ)	СБО – СК – СБО – СБ СБО – СК – СБО – СЕА – СБО – СБ	
Система контролю (СК)	СБО – СК	ПД, ОІАпл,ф, ОІСпл,ф, БЗ
Система економічного аналізу (СЕА)	СБО – СК – СБО – СЕА	ОІАпл,ф, ОІСпл,ф, ОІВх, ОІст, БЗ
Зовнішній рівень		
Реципієнт	Система бухгалтерського обліку (СБО)	
Система бухгалтерського обліку	ІРЦвс, ІРЦ зс – СБО	ПД, ЗЗ
Власники ІРЦ(В)вс	СБО – ІРЦ(В)вс	БЗ
Менеджери підприємства ІРЦ(М)вс	СБО – ІРЦ(М)вс	БЗпі
Інші працівники суб'єкта господарювання ІРЦ(ІП)вс	СБО – ІРЦ(ІП)вс	БЗпі
Держава в особі державних органів різного ієрархічного	СБО – ІРЦ(Д)зс	БЗ (Ф, П, Ст, С)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 19

рівня ІРЦ(Д)зс		
Інвестори ІРЦ(І)зс	СБО – ІРЦ(І)зс	БЗ (Ф), ЗЗ враховуючи рівень доступу до інформаційного середовища підприємства
Контрагенти ІРЦ(К)зс	СБО – ІРЦ(К)зс	ПД, БЗ(Ф)
Місцева громада ІРЦ(МГ)зс	СБО – ІРЦ(МГ)зс	БЗ (Ф, П, Ст), ЗЗ враховуючи рівень доступу до інформаційного середовища підприємства
Суспільні інститути ІРЦ(СІ)зс	СБО – ІРЦ(СІ)зс	БЗ (Ф, С), ЗЗ враховуючи рівень доступу до інформаційного середовища підприємства
Інші суб'єкти запиту ІРЦ(ІС)зс	СБО – ІРЦ(ІС)зс	ЗЗ враховуючи рівень доступу до інформаційного середовища підприємства

Примітка: СП – система планування, ЗС – зовнішнє середовище, СФО – система фінансового обліку, СУО – система управлінського обліку, СПО – система податкового обліку, СБО – система бухгалтерського обліку, ІРЦвс, ІРЦзс – інформація від суб'єктів-реципієнтів внутрішнього та зовнішнього середовища, ПД – первинні документи, ЗВ – звітні форми, ОІАпл, ф – облікова інформація за аналітичними розрізами планового або фактичного рівня, ОІСпл, ф – облікова інформація синтетична планового або фактичного рівня, ОІСт – облікова інформація статистичного характеру, ОІВх – облікова інформація про відхилення, ОІан – облікова інформація аналітичного характеру, БЗ (Ф, П, В, Ст, С) пі – бухгалтерська звітність (фінансова, податкова, внутрішня, статистична, соціальна) рівень доступу згідно посадових інструкцій, ЗЗ – звітність запиту

При цьому маршрут та зміст облікового повідомлення є альтернативами, які слід розглядати у взаємозв'язку із факторами впливу на процес облікової комунікації, для обрання оптимального маршруту проходження облікового повідомлення із необхідним змістовним наповненням, структура якого є збалансуванням запиту реципієнтів внутрішнього і зовнішнього середовища та економічної безпеки суб'єкта господарювання в розрізі її інформаційної складової.

2. Виділено фактори впливу на процес облікової комунікації, наведено їх класифікацію (це виступило основою підвищення керованості існуючими або потенційними комунікаційними зв'язками між обліковою системою та реципієнтом) (табл. 4).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/M/OK7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 20

Таблиця 4. Фактори управління обліковими комунікаціями

№ з/п	Фактори впливу на процес облікової комунікації	Розшифровка впливу
1	Відношення реципієнта до суб'єкта господарювання	Реципієнти відносно суб'єкта господарювання можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, що впливає на рівень доступу кожного з них до інформації, що є об'єктом комунікаційної взаємодії
2	Посадові обов'язки та статус реципієнта	Зміст облікового повідомлення формується із рівня доступу реципієнта до інформації, яка генерується в системі бухгалтерського обліку, враховуючи прописаний рівень доступу до неї, виходячи із його посадових функціональних обов'язків
3	Стиль управління	Керованість напрямом та потоком облікової інформації
4	Організаційна структура підприємства	Прописує взаємодію структурних одиниць підприємства, в тому числі в процесі облікових комунікацій
5	Структура запиту	Формує структуру облікового повідомлення

Таблиця 5. Характеристика факторів впливу на процес облікової комунікації

Характеристика факторів	Фактори впливу на процес облікової комунікації				
	Відношення реципієнта до суб'єкта господарювання	Посадові обов'язки та статус реципієнта	Стиль управління	Організаційна структура підприємства	Структура запиту
Керованість з боку суб'єкта господарювання:					
– керовані з боку суб'єкта господарювання	+	+	+	+	+
– некеровані з боку суб'єкта господарювання					+
Природа виникнення:					
– фактори зовнішнього середовища відносно системи управління підприємства, що здійснюють вплив на процес облікової комунікації	+				+
– фактори внутрішнього середовища відносно системи управління підприємства, що здійснюють вплив на процес облікової комунікації	+	+	+	+	+
Ступінь впливу на комунікаційний процес:					
– прямий вплив	+	+		+	+
– опосередкований вплив			+		
Мінливість фактору впливу:					
– змінність фактору впливу в часі	+	+			+
– сталість фактору впливу в часі			+	+	

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/M/OK7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 21

Здійснено аналіз даних факторів з позиції керованості з боку суб'єкта господарювання, природи виникнення, ступеня впливу на комунікаційний процес та мінливості факторів впливу в часі (табл. 5).

Здійснено систематизацію комунікаційних бар'єрів якості облікових інформаційних сигналів за видовим поділом на організаційні, технічні та суб'єктні, а також визначено напрями подолання негативного впливу, зумовленого їх наявністю, що дозволило підвищити ефективність облікової комунікації та функціонування системи управління в цілому (табл. 6).

Таблиця 6. Комунікаційні бар'єри якості облікових інформаційних сигналів

№ з/п	Комунікаційні бар'єри якості облікового інформаційного сигналу	Напрями подолання негативного впливу
1	2	3
I. Внутрішньосистемний рівень		
1	Організаційні комунікаційні бар'єри:	
1.1	Методологічний бар'єр	Наближення методології бухгалтерського обліку до податкової системи країни
1.2.	Термінологічні бар'єри	Усунення неконвенційності понятійно-категорійного апарату, що використовується різними підсистемами управління та суб'єктами генерування і запиту облікової інформації
2	Технічні комунікаційні бар'єри:	
2.1.	Бар'єр, зумовлений вибором техніки зв'язку	Допуск кваліфікованих працівників до роботи з технічними засобами зв'язку
2.2.	Бар'єр, зумовлений використанням техніки зв'язку	Використання техніки зв'язку, що адекватна обліковому повідомленню, яке передається
3	Суб'єктні комунікаційні бар'єри:	
3.1	Бар'єри між суб'єктами комунікаційного процесу особистого характеру	Розробка системи заходів, спрямована на їх подолання шляхом врегулювання взаємовідносин між ними через сформовану систему посадових інструкцій
II. Міжсистемний рівень		
1.	Організаційні комунікаційні бар'єри:	
1.1.	Суперечності між цілями центрів відповідальності	Формалізація облікових каналів зв'язку та їх розширення
1.2.	Відсутність системних інформаційних зв'язків облікової системи з іншими підсистемами управління різного ієрархічного рівня та іншими структурними елементами системи менеджменту	Формування розгалуженої комунікаційної мережі та формалізація облікових каналів зв'язку
1.3.	Нестача формальних каналів зв'язку	Формування розгалуженої комунікаційної мережі як основи уникнення перевантаження ідентифікованих каналів зв'язку
1.4.	Вибір неефективного типу організації комунікаційних мереж між обліковою системою з іншими підсистемами управління та	Побудова облікових комунікацій за типом організації комунікаційної мережі “колесо” та адаптація організаційної структури підприємства з даним типом комунікаційної мережі

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 22

	невідповідність комунікаційної мережі цілям і завданням підприємства та його структурних підрозділів	
1.5.	Неконгруентність (невідповідність) формальних та неформальних інформаційних сигналів	Формування розгалуженої комунікаційної мережі облікового типу
1.6.	Неконвенційність сприйняття облікового повідомлення	Розробка системи заходів з: 1) усунення неконвенційності понятійно-категорійного апарату шляхом уточнення економічних понять, приведення їх у систему; 2) уніфікації та стандартизації економічної, технічної та іншої термінології, скорочень, кодів, понять, символів; 3) подолання проблем методологічного характеру тощо
1.7.	Неправильне змістовне наповнення та оформлення облікового повідомлення	Представлення релевантної інформації із загального масиву даних
1.8.	Інформаційне перевантаження в розрізі працівників, центрів відповідальності	Формування розгалуженої комунікаційної мережі облікового типу, виходячи із інформаційного навантаження на них
2.	Технічні комунікаційні бар'єри:	
2.1.	Бар'єр, зумовлений вибором техніки зв'язку	Допуск кваліфікованих працівників до роботи з технічними засобами зв'язку
2.2.	Бар'єр, зумовлений використанням техніки зв'язку	Використання техніки зв'язку, що адекватна обліковому повідомленню, яке передається
3.	Суб'єктні комунікаційні бар'єри:	
3.1.	Бар'єри між суб'єктами комунікаційного процесу особистого характеру	Розробка системи заходів, спрямована на їх подолання шляхом врегулювання взаємовідносин між ними через сформовану систему посадових інструкцій
3.2.	Семантичний бар'єр	Розробка системи заходів з усунення неконвенційності понятійно-категорійного апарату
3.3.	Викривлення змісту інформаційного повідомлення та невідповідність реальній ситуації	Синхронізація інформаційних облікових потоків за типом організації комунікаційної мережі "колесо" та з врахуванням їх видового поділу
3.4.	Освітні та кваліфікаційні бар'єри	Навчання персоналу підприємства та системне підвищення рівня їх кваліфікації, удосконалення форм внутрішньої звітності шляхом спрощення форми сприйняття, уніфікації
III. Зовнішній рівень		
1.	Організаційні комунікаційні бар'єри:	
1.1.	Неправильне змістовне наповнення та оформлення облікового повідомлення	Представлення релевантної інформації із загального масиву даних враховуючи рівень її конфіденційності та можливий рівень доступу суб'єкта-запиту
2.	Технічні комунікаційні бар'єри:	
2.1.	Бар'єр, зумовлений вибором техніки зв'язку	Допуск кваліфікованих працівників до роботи з технічними засобами зв'язку з дотримання заходів інформаційної безпеки, розроблених на

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/M/OK7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 23

		підприємстві
2.2.	Бар'єр, зумовлений використанням техніки зв'язку	Використання техніки зв'язку, що адекватна обліковому повідомленню, яке передається
3.	Суб'єктні комунікаційні бар'єри:	
3.1.	Бар'єри між суб'єктами комунікаційного процесу особистого характеру	Розробка системи заходів, спрямована на їх подолання шляхом врегулювання взаємовідносин між ними через формування та подання нефінансової звітності
3.2.	Семантичний бар'єр	Розробка системи заходів з усунення неконвенційності понятійно-категорійного апарату
3.3.	Викривлення змісту інформаційного повідомлення та невідповідність реальній ситуації	Дотримання принципів організації та ведення бухгалтерського обліку як основи усунення облікової асиметрії
3.4.	Різний статус суб'єктів-запиту та різна можливість впливу на суб'єкта господарювання	Формування позитивного іміджу підприємства через структурування системи показників, представлених у нефінансовій звітності суб'єкта господарювання як форми підвищення рівня довіри до підприємства
3.5.	Освітні та кваліфікаційні бар'єри	Надання повідомлення у формі адекватній до рівня освіти та можливостей сприйняття інформації реципієнтом, закладеної в ньому, виходячи із рівня його освіти та кваліфікації, уніфікація первинних бухгалтерських документів

Доведено, що для уникнення інформаційної асиметрії та узгодження антагоністичних інтересів груп заінтересованих осіб, які є учасниками комунікаційного обміну інформацією, в т.ч. обліковою, державі необхідно сформулювати та законодавчо закріпити політику реалізації облікового комунікаційного процесу як засобу централізовано-децентралізованого нормативного регулювання комунікаційної взаємодії груп заінтересованих осіб (рис. 3).

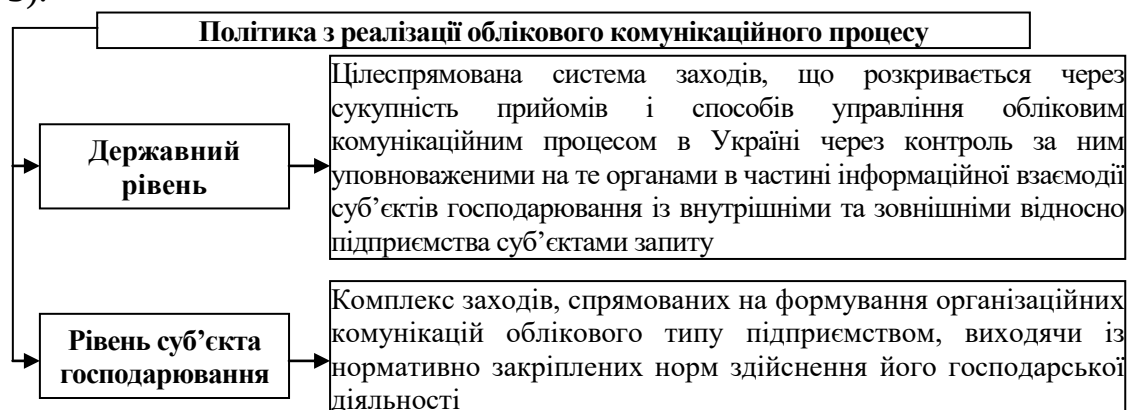


Рис. 3. Дуалістична природа
Політики з реалізації облікового комунікаційного процесу

Політика реалізації облікового комунікаційного процесу спрямована на вирішення блоку завдань мікро- та макрорівневого значення як основи

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025 Арк 50 / 24
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	

подолання антагоністичних інформаційних інтересів учасників комунікаційної взаємодії (рис. 4).

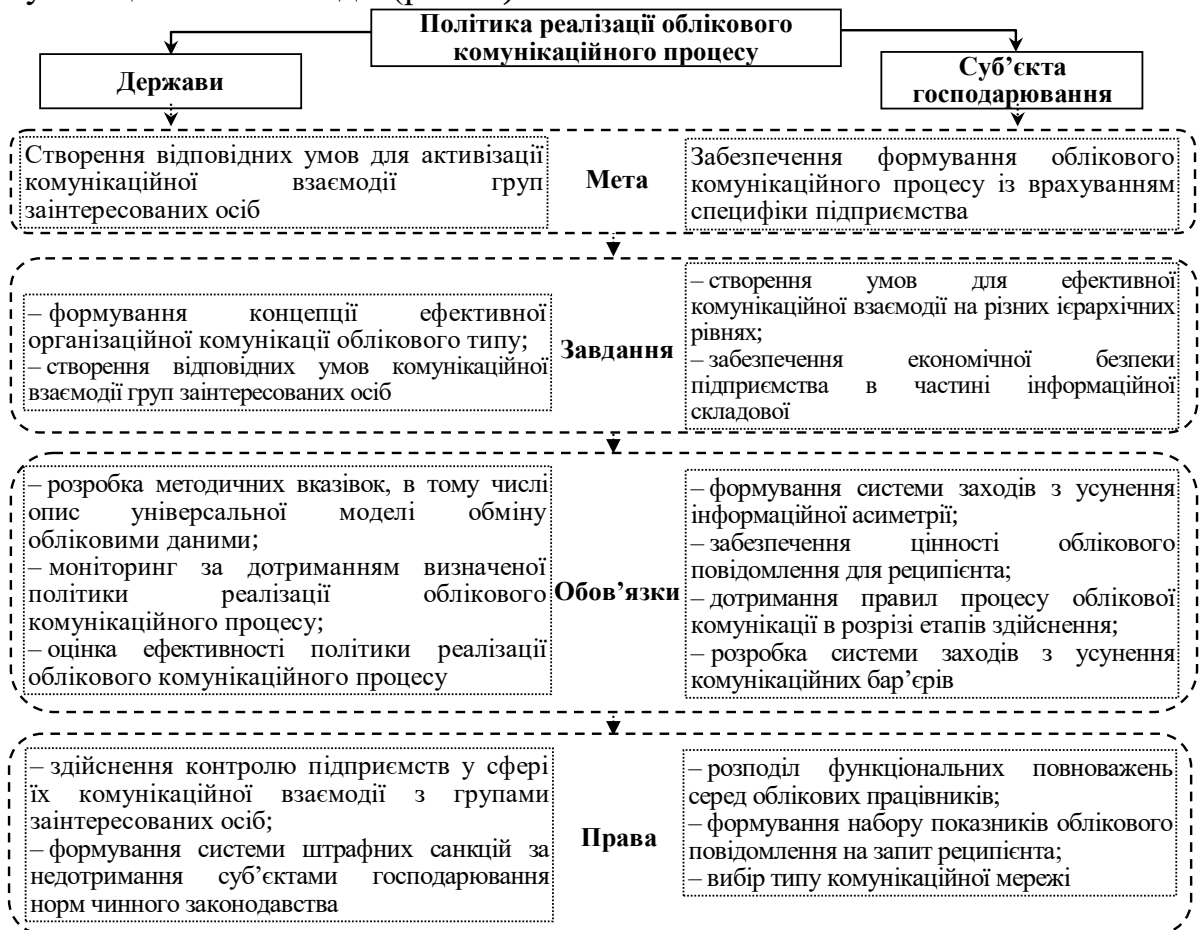


Рис. 4 Модель Політики реалізації облікового комунікаційного процесу в сучасних економіко-соціальних умовах господарювання

Термінологічний словник основних понять

Організаційна комунікація – процеси комунікації в межах підприємства, що передбачають обмін інформацією між особами або групами, які працюють у корпорації, тобто пересилання даних від суб'єкта (точки передачі повідомлення) до об'єкта (точки отримання) без зміни послідовності або структури змісту.

Комунікаційний канал – реальна або уявна лінія зв'язку (контакту), за якою повідомлення рухаються від комунікатора до реципієнта.

Навчальні завдання

Завдання 2.1

Необхідно: Охарактеризувати фактори впливу на альтернативні варіанти одержання грошових коштів:

Дані для виконання:

1) витребування погашення існуючої заборгованості дебіторів підприємства;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 25

Тести для самоперевірки знань

1. Різниця, що виникає при прийнятті альтернативних рішень – це витрати:
 - а) релевантні;
 - б) диференційні;
 - в) можливі.
2. Можливі витрати – це:
 - а) заплановані витрати;
 - б) втрати при відмові від альтернативного рішення;
 - в) витрати, які можуть виникати внаслідок прийняття рішення.
3. Релевантні витрати можна розрахувати як:
 - а) різницю між дійсними і можливими витратами;
 - б) суму дійсних та можливих витрат.

Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Назвіть етапи облікових комунікацій?
2. Назвіть елементи облікових комунікацій?
3. Охарактеризуйте комунікаційні бар'єри якості облікових інформаційних сигналів?

Тема 3. Принципи, методики і техніки підготовки управлінської бухгалтерської звітності (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК11; ПРН02, ПРН05, ПРН07, ПРН10).

Сучасні підходи та принципи до формування управлінської бухгалтерської звітності. Види управлінської бухгалтерської звітності та категорії формування її показників. Методичні підходи до формування бухгалтерської управлінської звітності, використання цифрових інструментів для автоматизації процесів. Оцінка і її роль в інтерпретації показників звітності для потреб управління. Трансформація і консолідація показників звітності бухгалтерського обліку для формування інформації в процесі управління підприємством.

Основний виклад матеріалу. Деякі характеристики інформації:

- стислість
- точність
- оперативність
- зіставність
- цілісність
- рентабельність
- нетенденційність
- адресність

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 26

Переваги впровадження системи управлінської звітності:

Збільшення продуктивності (можна отримати більшу ефективність у використанні часу, ресурсів та у витратах)

Якість інформації (інформація буде кращою і оперативнішою)

Збільшена гнучкість і швидке реагування (можна забезпечити інформаційні потреби за запитом)

Збільшений доступ для користувачів (керівники середньої ланки можуть приймати кращі рішення завдяки обміну інформацією)

Спільне використання одних і тих же зведень (два відділи, що використовують одне і те ж зведення, збільшать ефективність і знизять ймовірність помилки)

Взаємодія між системою і користувачами (можна покращувати систему шляхом виявлення нових областей застосування звітів або нових інформаційних потреб)

Збільшена ефективність зв'язку і спілкування (наприклад, між співробітниками підприємства)

Управлінська звітність:

Забезпечує швидкий огляд діяльності

відомості про фактичну, а не нормативну ефективність
наприклад, покращення загальної ефективності роботи

Вказує на існуючі проблеми і недоліки

наприклад, великі затрати на утримання товарно-матеріальних цінностей
через погане планування виробництва

Вказує на потенційні проблеми в майбутньому

наприклад, загрожуючий брак грошових коштів

Вирішення питань і проблем повсякденної діяльності

наприклад, скільки металу потрібно купити для виробництва 4000
вантажівок

Стратегічні і довгострокові рішення

наприклад, визначення структури капіталу підприємства

Вказівки планування і складання бюджету

наприклад, які відділи сприяють виконанню плану виробництва і яким
чином

Структура процесу управлінської звітності

Підприємство здійснює свою діяльність і фіксує операції в зведеннях (журналах обліку) діяльності

Користувачі – співробітники, що здійснюють діяльність

Приклад – Продаж і зведення виставлених рахунків-фактур

Регулярно (щодня, щотижня, щомісячно) по зведеннях складаються звіти про діяльність шляхом підсумовування, фільтрації і аналізу даних

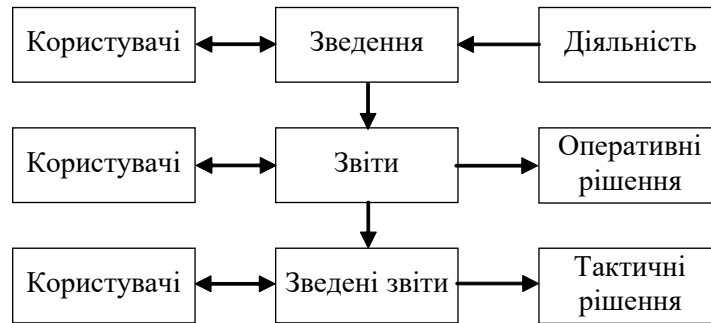
Користувачі – менеджери середньої ланки для повсякденних рішень;
(вище керівництво – як допоміжна інформація для підсумкових звітів)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/M/OK7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 27

Приклад – Звіти про продаж за періодами, регіонами, клієнтами
Регулярно (щодня, щотижня, щомісячно) складаються зведені звіти для вищого керівництва з інформацією для важливих рішень із звітів про діяльність

Користувачі – вище керівництво для ухвалення стратегічних рішень

Приклад – Загальний обсяг продажу за попередній період



Результатом конкретної управлінської діяльності в менеджменті є управлінське рішення. Основа управління - прийняття рішень. Прийняття рішень - інтегральна частина управління організацією будь-якого роду. Вироблення і прийняття рішень - творчий процес у діяльності керівників будь-якого рівня, який, зокрема, включає: вивчення проблеми на основі отриманої інформації; конкретизацію рішення для його виконавців; вироблення і постановку мети; прийняття рішення; вибір і формування оптимального рішення; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) й можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдання).

Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Образно кажучи, прийняття рішень можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації. Відповідальність за прийняття важливих рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовки, прийняття і реалізації рішення.

Економічний аналіз ситуацій на мікро- й макrorівнях здійснюється на стадії підготовки управлінського рішення. Він включає пошук, збирання та обробку інформації. Водночас виявляються і формуються проблеми, що потребують розв'язання. Розробка й оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, відбуваються на стадії прийняття рішень. При цьому проводиться відбір критеріїв вибору оптимального рішення - вибір і прийняття найкращого рішення.

На стадії реалізації рішення вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюють контроль за ходом його

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 28

виконання, вносять необхідні корективи й дають оцінку отриманого від виконання рішення результату. Свій конкретний результат має кожне управлінське рішення. Тому метою управлінської діяльності є надходження таких форм, методів, засобів та інструментів, які за конкретних обставин і умов могли б сприяти досягненню оптимального результату.

Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, прийнятими на основі економічного аналізу й багатоваріантного розрахунку; а також інтуїтивними, які хоч і дають змогу зекономити час, однак містять невизначеність та ймовірність помилок. Достовірна, поточна й прогнозувальна інформація, аналіз усіх факторів, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків - основа, на якій мають прийматися рішення. Керівники зобов'язані постійно і всебічно вивчати інформацію, що надходить, для підготовки й прийняття на її основі управлінських рішень, які потрібно погоджувати на всіх рівнях внутрішньофірмової та ієрархічної піраміди управління. Кількість інформації, яку для вироблення ефективних управлінських рішень доводиться опрацьовувати, настільки велика, що перевищила можливості людини.

Широке використання електронно-обчислювальної техніки, розробка автоматизованих систем управління зумовлені саме труднощами управління сучасним великомасштабним виробництвом. У зв'язку з цим і виникла потреба створення економіко-математичних методів і нового математичного апарату.

Методи прийняття рішень, спрямованих на досягнення накреслених цілей, можуть бути різними. Серед них слід виділити такі: метод, побудований на науково-практичному підході, який пропонує вибір оптимальних рішень на основі опрацьовування значної кількості інформації й допомагає обґрунтовувати рішення, що приймаються;

метод, побудований на прийнятті «здорового глузду», коли керівник, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доведеннями, зміст яких спирається на практичний досвід, накопичений ним;

метод, побудований на інтуїції керівника, яка зумовлена наявністю в нього раніше набутого досвіду й знань у конкретній галузі діяльності, що дає змогу вибрати та прийняти правильне рішення.

Перший метод передбачає застосування сучасних технічних засобів і, насамперед, електронно-обчислювальної техніки. Одна з найважливіших проблем у сучасній науці управління - проблема вибору керівником рішення. Вона полягає в необхідності всебічної оцінки самим керівником конкретних обставин і самостійності прийняття ним одного рішення з кількох можливих варіантів. Оскільки керівник має змогу вибрати рішення, він несе відповідальність за їх виконання.

Ухвалені рішення надходять у виконавчі органи й підлягають контролю за їх реалізацією. У зв'язку з цим має бути відомою ціль управління, а керівництво - цілеспрямованим.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 29

У системі управління треба дотримуватися принципу вибору правильного рішення, яке приймається з певного набору рішень. Чим більший вибір, тим ефективніше управління. При виборі управлінського рішення до нього висуваються такі вимоги: оперативність виконання, адресність до виконавців, обґрунтованість, короткість і чіткість, конкретність у часі. Вимоги, що висуваються до технології менеджменту, можна звести до таких: вибір і прийняття рішень мають відображати можливості тих рівнів управління, які зацікавлені в їх реалізації або на які буде покладено їх виконання; інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції; формування проблем, розробка й вибір рішення мають бути зосереджені на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація; в ієрархії управління слід суворо дотримувати супідрядності у стосунках, високої вимогливості, беззаперечного підпорядкування та жорсткої дисципліни.

Прийняття управлінських рішень передбачає використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків, ієрархії, формальних правил і процедур, планів, цільових міжфункціональних груп. Розглянемо кожен з цих факторів.

Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків у прийнятті рішень без звертання до вищого керівництва сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, прийняттю рішень у більш конкретні строки.

Підготовка управлінських рішень у сучасних організаціях нерідко відділена від функції їхнього прийняття і передбачає роботу цілого колективу фахівців. У «класичній» теорії управління вона, як правило, є функцією штабних служб.

Процес здійснення рішення пов'язаний з реалізацією спеціального плану, що являє собою сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей і термінів їхньої реалізації. Розробка такого плану - прерогатива відповідних служб в апараті управління. Однак сьогодні до його розробки залучаються ті, хто буде його реалізовувати, тобто безпосередні виконавці.

У літературі класифікації управлінських рішень будуються на різних підставах. Однієї з виправданих, із соціологічної точки зору, є класифікація А. І. Пригожина: вона враховує міру внеску суб'єкта рішення в організаційні перетворення. Всі управлінські рішення в організації можуть бути розділені на:

- ☐ жорстко обумовлені (детерміновані);
- ☐ слабо залежні від суб'єкта рішення.

Управлінські рішення, які приймає менеджер підприємства або об'єднання, можна класифікувати за відзнаками, які показані на схемі.

За довготривалістю дії управлінські рішення поділяються на

- стратегічні (перспективні)
- тактичні (середньострокові)
- оперативні (короткострокові)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 30

Стратегічні рішення мають важливе значення для майбутнього розвитку організації. Вони визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва, кадрову і технічну політику, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів та ін. Ці рішення приймаються вищим керівництвом організації після всебічного аналізу відповідної інформації.

Тактичні рішення пов'язані з конкретною розстановкою сил і ресурсів у кожному періоді (рік, сезон, технологічний процес тощо). Ці рішення приймаються у структурних підрозділах менеджерами у межах своїх повноважень. Вище керівництво тільки здійснює консультування і контроль, надає необхідну допомогу.

Оперативні рішення мають короткостроковий характер. Вони носять регулюючу направленість і виникають у тих випадках, коли порушується хід виробничого процесу через будь-які непередбачені внутрішні або зовнішні обставини. Ситуація, в якій виникає необхідність прийняття оперативного рішення вимагає негайних енергійних дій менеджера. Розробка і виконання тактичних і оперативних рішень займають основну частину робочого часу менеджера.

2. За способом розробки і прийняття всі управлінські рішення поділяться на:

- колегіальні (колективні);
- одноосібні.

Розмежування колективних і одноосібних рішень передбачається установчими документами (статут, установчий договір) організації.

Колективні рішення приймаються загальними зборами акціонерів, зборами учасників товариства, президією, правлінням, ревізійною комісією, спостережною радою та іншими вищими та виконавчими органами управління організації.

При будь-якому способі прийняття рішення у виконавчому органі відповідальність як за правильність, так і за його виконання завжди буває персональною, особи яка очолює колективний орган.

Одноосібне рішення питань віднесених до колективних органів управління вважається незаконним і недійсним.

Оперативні рішення приймаються менеджером одноосібно. Тут відіграє велику роль кваліфікація і ділові якості менеджера і спеціалістів апарату управління, стан системи інформації,

зовнішні умови і стиль керівництва, строки прийняття рішення і конкретна виробнича ситуація.

3. По характеру і змісту управлінські рішення діляться на три групи:

- творчі;
- рішення за аналогією;
- рішення, що приймаються автоматично.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 31

Творчі рішення приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства.

Рішення за аналогією приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій. Узагальнення власного досвіду і запозиченого вимагає попереднього глибокого критичного аналізу і порівняння умов. Не кожний досвід із інших умов можна механічно перенести у свою організацію.

Іноді буває, коли внесення змін у запозичений досвід під виглядом удосконалення і пристосування до місцевих умов призводить до негативних результатів. Тому тут необхідний діловий і продуманий підхід.

А буває і так, коли менеджер пригадує, що він багато років тому прийняв у аналогічній ситуації успішне рішення. І тепер він копіює старе рішення. Але ж за цей період умови змінилися й рішення, яке було правильним у минулому, стає помилковим у нових умовах. Досвід минулого може бути корисним для недопущення можливих помилок, але ж він може бути і поганим радником при прийнятті позитивних рішень у нових сучасних умовах.

Рішення, що приймаються автоматично бувають там, де діяльність менеджера жорстко регламентована законодавчими документами, інструкціями та іншими нормативними документами.

Але і в цих умовах менеджер повинен кваліфіковано й уважно підійти до способів і форм виконання вимог документів що регламентуються, особливо це важливо при рішенні питань відносно людей (треба враховувати їх інтереси, прагнення, бажання). Тут поряд з принциповістю та послідовністю від менеджера вимагається такт, чутливе відношення до особистості, повага до людини.

4. За рівнем ієрархії управління, на якому приймаються ті чи інші рішення, їх можна поділити на :

- рішення, що приймаються на рівні організації;
- рішення, що приймаються на рівні структурного підрозділу;
- рішення, що приймаються на рівні первинного трудового колективу.

Рішення, що приймаються на рівні підприємства, є компетенцією першого керівника (головного менеджера) або загальногосподарського органу управління. Такі рішення мають загальний характер і стосуються всієї організації. А якщо виникає необхідність прийняття рішення за якоюсь конкретною функцією управління, то їх приймають відповідні спеціалісти. Приймаючи рішення, вони обов'язково інформують про нього менеджера. Коли рішення спеціаліста зачіпає прямо чи непрямо інтереси інших підрозділів і вони можуть впливати на кінцеві результати діяльності організації в цілому, то вони підлягають попередньому узгодженню з керівником організації, одержати його санкцію.

Управлінські рішення на рівні структурного підрозділу приймаються його

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 32

керівником (менеджером) у межах делегованих йому повноважень у тому випадку, коли для їх виконання є достатні ресурси підрозділу. Коли наявних ресурсів або наданих повноважень недостатньо, менеджер вносить свою пропозицію на розгляд вищого керівника.

Управлінські рішення на рівні первинного трудового колективу — бригади, секції, відділу — приймаються їх керівником за оперативними питаннями. Якщо, наприклад, бригадир вважає необхідним змінити раніше намічений розподіл робіт, то він має право самостійно приймати таке рішення. А коли хтось із працівників відмовляється виконувати доручену роботу, без поважних причин ігнорує розпорядження бригадира, то бригадир повинен звернутися з пропозицією до вищого керівника.

Таким чином, на кожному рівні управління керівники приймають рішення у межах своїх повноважень, передбачених своїми посадовими інструкціями. Тільки у цьому випадку може бути встановлена чітка відповідальність керівників і підлеглих працівників на кожному рівні управління за прийняті рішення та їх виконання.

Загальне правило полягає у тому, що управлінські рішення приймаються на тому рівні управління, де виникає необхідність їх прийняття відповідно з повноваженнями, передбаченими посадовими інструкціями та затвердженими вищим керівником.

5. За сферою дії управлінські рішення поділяються на дві групи;
- загальні;
 - локальні.

Загальні рішення — це такі рішення, які стосуються організації в цілому. Вони визначають головні завдання організації, основні напрямки її розвитку. Ці рішення приймає безпосередньо перший керівник (директор, голова правління, президент) або колективний орган управління (правління, президія, спостережна рада, загальні збори акціонерів, пайовиків, учасників товариства).

Локальне (обмежене) рішення — це таке управлінське рішення, яке приймається по окремому підрозділу організації. Такі рішення спрямовані на регулювання якогось процесу в конкретній ситуації, що склалась на виробництві.

Локальні рішення іноді можна передбачити раніше, а іноді необхідність у них виникає раптово через зміни умов виробництва на якійсь ділянці або в цілому в організації.

6. За функціональними відзнаками відрізняють такі управлінські рішення:
- адміністративні;
 - економічні;
 - технологічні;
 - технічні та Ін.

У кожній організації, крім перелічених внутрішніх функцій, є рішення і зовнішні, тобто для взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища, про

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 33

відносини з постачальниками, покупцями, фінансовими та контролюючими органами, про одержання кредиту в банку тощо.

Такі управлінські рішення оформляються у вигляді доповідних записок, запитань, пропозицій.

Таким чином, наведена класифікація управлінських рішень дає можливість будь-яке рішення охарактеризувати за шістьма ознаками.

Незалежно від того, яке рішення приймається, є певні вимоги до його якості.

Якість управлінського рішення - це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача (конкретних споживачів) і забезпечують реальність його реалізації.

Основними чинниками, що впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація управління, мотивація якісного рішення і ін.

Звичайно, в прийнятті будь-якого рішення присутні в різному ступені три моменти: інтуїція, думка і раціональність.

При прийнятті чисто **інтуїтивного рішення** люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їх вибір правильний. Тут присутнє "шосте відчуття", свого роду осяяння. Менеджери середньої ланки більше покладаються на одержану інформацію і допомогу електронно-обчислювальної техніки.

Рішення, засновані на **думці**, багато в чому схожі з інтуїтивними, але все-таки в їх основі лежать знання і осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого.

Оскільки рішення ухвалюються людьми, їх характер багато в чому несе на собі відбиток особи менеджера, причетного до їх появи. У зв'язку з цим прийнято розрізняти урівноважені, імпульсні, інертні, ризиковані та обережні рішення.

Для стратегічного і тактичного управління будь-якої підсистеми менеджменту ухвалюються **раціональні рішення**, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування і оптимізації.

До параметрів якості управлінського рішення відносяться:

- показник ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії наближується до нуля. Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії наближується до одиниці;
- ступінь ризику вкладення інвестицій;
- вірогідність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів;
- ступінь адекватності (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

До основних умов забезпечення високої якості і ефективності управлінського рішення відносяться:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 34

- застосування до розробки управлінського рішення наукових підходів менеджменту;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;
- забезпечення особи, яка приймає рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри "виходу", "входу", "зовнішнього середовища" та "процесу" системи розробки рішення;
- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання та економічного обґрунтування кожного рішення;
- структуризація проблеми та побудова дерева цілей;
- забезпечення порівнянності варіантів рішень;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правова обґрунтованість рішення, що приймається;
- автоматизація процесу збору та обробки інформації, процесу розробки та реалізації рішень;
- розробка та функціонування системи відповідальності і мотивації якісного і ефективного рішення;
- наявність механізму реалізації рішення.

Оцінку якості управлінського рішення проводять на стадіях розробки, прийняття та реалізації рішень.

Альтернативні варіанти госп.рішень повинні приводитись у співставний вид за такими факторами:

- фактор часу;
- фактор якості в об'єктах;
- фактор масштабу (обсягу виробництва об'єкту);
- рівень освоєності об'єкта у виробництві;
- метод отримання інформації для прийняття рішень;
- умови застосування об'єкта, фактор інфляції, фактор невизначеності і ризику.

Прийняття рішень - творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

Загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення наступна:

1. Виявлення та аналіз проблеми. Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед організацією. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту тощо. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 35

й оцінки потрібен великий досвід і дослідницький підхід. Досвідчений менеджер відрізняється саме вмінням "відчутти" проблеми, які ще тільки виникають, їх роль, значення та можливі наслідки.

За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми "фільтруються", робиться їх ранжування і визначається послідовність їх розв'язання.

Після "фільтрування", виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією з фундаментальних вимог для правильного розв'язання проблеми є виявлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями і результатами.

Стрижень обґрунтованого управління - дібрана інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи розв'язання проблеми, цілі управління й можливі наслідки. "Батько кібернетики" Н. Ві-нер із повним правом стверджував: "Якісне життя - це таке життя, яке має у своєму розпорядженні достатню інформацію". Критерії пошуку інформації визначаються залежно від наявних умов.

Виникнення проблем та їх оцінка на практиці може відбуватись у двох різних ситуаціях:

- коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми);
- коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

2. Формулювання цілей. Під час прийняття важливих рішень необхідно чітко уявляти цілі організації. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування "дерева цілей", а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей і "критеріїв", що дають можливість оцінити ступінь їх досягнення.

Тільки після визначення цілей можна визначати фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

3. Виявлення альтернатив. Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу "мозкової атаки" тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках.

Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, ідеалізації, інверсії), методи колективного пошуку ("мозкова атака", "конференція ідей", "колективний блокнот") тощо.

Складніше розробити варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї з цілей і не суперечить іншим.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 36

4. Попередній вибір кращої альтернативи. Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіває "слабкі" варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, універсальних методів не існує. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати кращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтовного аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості ситуації, встановлені в процесі її діагностики. Часто ситуації настільки складні, що описати їх можна лише приблизно за допомогою ряду моделей, і значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця.

Під час створення нових способів розв'язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості та вміння долати "психологічну інерцію" йти "типовим" шляхом.

5. Вивчення та оцінка альтернатив. Вивчення альтернативних рішень та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка базується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, обумовлених альтернативою. У тих випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається вірогідність реалізації їх наслідків.

У процесі відбору базових варіантів необхідно керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватись варіанти рішень. Вибір критеріїв - процес творчий і досить часто неформалізований. Назвемо деякі загальні групи критеріїв, що можуть використовуватися для порівняння варіантів:

- економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо):
- технологічні (надійність, якість, термін експлуатації і т. д.):
- техніко-економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо):
- ергономічні (безпека, зручність тощо):
- психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості та ін.):
- соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.):
- екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки).

У колективному прийнятті рішень важливо "домовитися", чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно користуватись під час аналізу та вибору рішення.

Для цього можна скористатись індивідуальними й колективними експертними оцінками. Аналітики виявляють свої суб'єктивні погляди на проблему, по-різному розставляють акценти, дають різні прогнози. Для того щоб рухатися вперед, слід пам'ятати про компроміси.

6. Експериментальна перевірка альтернатив. Коли управлінець після проведення оцінки альтернатив дещо сумнівається в остаточному виборі

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 37

найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), по можливості здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох кращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі.

7. Вибір найкращого варіанта рішення. Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення.

Оскільки ухвалення рішення - це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає.

Поряд із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як керівнику.

Крім того, менеджер може бути схильний до різного ступеня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату, мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Не виключена ситуація, коли керівник може не погодитися з жодним із запропонованих альтернативних варіантів.

Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів.

Так, Кутузов на воєнній раді у Філях, вислухавши думку її учасників, вирішив залишити Москву, хоча жоден з експертів цього не запропонував. І це рішення виявилось слухним. Але це зовсім не означає, що думкою учасників зборів полководець знехтував.

Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

Термінологічний словник основних понять

Управлінська звітність – це внутрішня звітність, яка показує фінансовий стан компанії

Дані – відомості, показники, необхідні для ознайомлення з ким-, чим-небудь, для характеристики когось, чогось або для прийняття певних висновків, рішень.

Інформація – дані, трансформовані у відповідну форму.

Альтернатива – це один із можливих, незалежних від інших засіб дії задля досягнення мети.

Ризик – це такий стан знань, коли відомі один або декілька результатів для кожної альтернативи і ймовірність реалізації кожного результату.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 38

Невизначеність – це такий стан знань, коли одна або декілька альтернатив мають декілька можливих результатів, ймовірність яких або невідома, або не має сенсу.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації.

Навчальні завдання

Завдання 3.1

Необхідно: Охарактеризувати фактори впливу на альтернативні варіанти одержання грошових коштів:

Дані для виконання:

- 1) реалізація частини майна підприємства;
- 2) поповнення статутного капіталу за рахунок внесків засновників;

Тести для самоперевірки знань

1. *Управлінська звітність перетворює*

- а) дані на інформацію
- б) інформацію на дані

2. *Данні – це:*

- а) дані, трансформовані у відповідну форму
- б) детальні відомості про конкретні операції

2. *Різниця, що виникає при прийнятті альтернативних рішень – це витрати:*

- а) релевантні;
- б) диференційні;
- в) можливі.

3. *Всі управлінські рішення в організації можуть бути розділені на:*

- а) жорстко обумовлені (детерміновані);
- б) слабо залежні від суб'єкта рішення;
- в) недетерміновані, довільні;

4. *За довготривалістю дії управлінські рішення поділяються на:*

- а) стратегічні (перспективні), тактичні (середньострокові), оперативні (короткострокові);
- б) річні, квартальні.

Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Які завдання управлінської звітності?
2. Охарактеризуйте структуру процесу управлінської звітності.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 39

Тема 4. Облікова політика в ціноутворенні (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК7; ПРН06, ПРН10).

Завдання, функції ціноутворення та обліку витрат підприємства. Управління методами ціноутворення в управлінському обліку. Трансфертне ціноутворення: правова основа, податкові наслідки та контроль, системи контролю за дотриманням законодавчих вимог. Облікова політика як інструмент управління показниками фінансового стану підприємства.

Виклад основного матеріалу. Облікова політика є складовою частиною фінансової звітності підприємства та повинна відображатися у примітках до фінансових звітів. Отже, саме вона дозволяє поєднати ведення бухгалтерських операцій та складання фінансової звітності. Без такого регламентуючого розпорядчого документа та його додержання бухгалтерський облік не відповідатиме принципу послідовності, а фінансова звітність не буде зрозуміла користувачам.

Раніше, до речі, система ведення бухгалтерського обліку в Україні також передбачала створення та дотримання на підприємстві певної облікової політики, але ці вимоги мали формальний характер.

Нові правила обліку можна порівняти з переходом до нових правил дорожнього руху. Часи, коли визначення облікової політики на підприємстві обмежувалось комплексом основних (стандартних) параметрів обліку і звітності, механічно переписаних із законодавчих циркулярів (таких, як порядок нарахування зносу за основними засобами і МПП, порядок звітності підзвітних осіб тощо), минули назавжди.

Ринкові методи господарювання вимагають досконалих, конкретних і незмінних правил ведення бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві. А встановлення таких правил, в свою чергу, потребує наукового аналітичного підходу, глибоких маркетингових досліджень, зваженої і далекоглядної кадрової політики, поєднання інтелекту та досвіду працівників підприємства.

Такі підходи до бухгалтерського обліку передбачають інший рівень вимог до кваліфікації головного бухгалтера, насамперед високий професіоналізм. Нові правила обліку, до яких належить облікова політика, можна порівняти з переходом до нових правил дорожнього руху.

Наприклад, водій автомобіля, який погано бачить дорогу і не знає дорожніх знаків, обов'язково ускочить в халепу! Якщо "дороги" не бачить головний бухгалтер, наслідки можуть бути стократ страшнішими, оскільки в цьому випадку від його дій залежить доля набагато більшої кількості людей.

Нові стандарти поставили перед підприємством нові вимоги, часом досить складні, розв'язання яких потребує ґрунтовних знань економічних процесів (що відбуваються як на самому підприємстві, так і за його межами), чинного законодавства України (особливо щодо обліку і звітності).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 40

Перехід до нової системи обліку пов'язаний з певними труднощами і передбачає виконання нових операцій у бухгалтерському обліку, зокрема визначення справедливої вартості придбаних ідентифікованих активів і зобов'язань, порядку оцінки, системи переоцінки активів, визначення доходів та витрат тощо.

Було б несправедливо не згадати про **позитивний момент нового законодавства**: положення (стандарти) бухгалтерського обліку у багатьох випадках передбачають можливість вибору одного варіанта з декількох пропонованих методів і процедур, застосування яких і визначає облікову політику. Але такий позитив, з одного боку, розширює права і можливості підприємства, а з іншого - підвищує ризик щодо кінцевих результатів його діяльності. Тож потрібна висока відповідальність конкретної посадової особи за прийняте управлінське рішення. Вибір слід робити зважено, із максимальним врахуванням усіх "за" й "проти" на користь того чи іншого варіанта.

Суттєвим моментом для підприємства є **співвідношення організаційних завдань та питань, які безпосередньо стосується облікової політики**. Дехто вважає, що це різні речі, які потребують окремих рішень (наказів). На мою думку, встановлення облікової політики є складовою частиною організації і ведення обліку та звітності на підприємстві. Це підтверджується тим, що п. 5 Закону про бухоблік є невід'ємною частиною, логічним продовженням статті 8 Закону, яка так і називається: "Організація бухгалтерського обліку на підприємстві". Упевнений сам і хочу переконати читачів у тому, що розв'язувати такі питання потрібно не окремо, а комплексно! Для підтвердження сказаного наведу найпростіший умовний приклад.

Припустімо, що підприємство "14" прийняло рішення застосовувати для нарахування зносу за основними засобами кумулятивний метод, а комп'ютерна бухгалтерська програма такого методу нарахування зносу не передбачає. Придбання нової бухгалтерської програми потребує часу, додаткових затрат фінансових і людських ресурсів, які окупляться не раніше ніж за п'ять років.

Хто ініціює розробку облікової політики, коли вона встановлюється і хто її затверджує

Важливим моментом при розробленні й прийнятті облікової політики є те, що, згідно з пунктом 2 статті 8 Закону про бухоблік, "питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції його власника (власників) або уповноваженого органу (посадової особи), відповідно до законодавства та установчих документів". Таким чином, правомірним буде розгляд питань, пов'язаних з організацією бухгалтерського обліку й обліковою політикою, і прийняття за ними рішень тільки власником (ами) підприємства. А якщо керівник підприємства не є його власником, треба, щоб саме власник (и) наділив (ли) його відповідними повноваженнями.

Делегування їх здійснюється вищими органами управління (загальними зборами акціонерів, засновників, наказом власника придатного підприємства

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 41

або розпорядженням відповідного державного органу, коли йдеться про державне підприємство, іншим органом, який передбачений установчими документами). Тільки в такому випадку юридичну чинність наказу керівника підприємства вже не можна буде взяти під сумнів.

Поміж фахівців з обліку побутує помилкова думка про те, що розробка облікової політики цілком і повністю покладається на головного бухгалтера підприємства або особу (юридичну чи фізичну), яка здійснює бухгалтерський облік на підприємстві. Можна навести безліч аргументів, які доводять хибність такого твердження, - я обмежусь лише одним.

Візьмемо, знову ж таки, нарахування амортизації за основними засобами. Серед п'яти (плюс один) методів нарахування є надто складні, для виконання яких лише економічних знань замало, щоб із найменшим ризиком упроваджувати їх у практику.

Для таких розрахунків потрібно знати технічні особливості того чи іншого об'єкта амортизації, технологічні умови його експлуатації, вивчити процеси морального старіння та ринок продажів на такі або подібні засоби тощо. Усе це може безпосередньо впливати на строк корисної експлуатації того чи іншого об'єкта основних засобів. Вимагати таких знань від однієї людини (головного бухгалтера) або однієї служби підприємства (бухгалтерії) принаймні нерозумно!

Тож можна погодитися на варіант, коли головбух ініціює питання до розгляду і разом зі своєю службою бере у ньому активну (безпосередню) участь. Розроблення пропозицій, особливо щодо питань, які безпосередньо не стосуються бухгалтерського обліку та прийняття конкретних рішень, доречно покласти на спеціально створену комісію. А щоб не плодити усілякі комісії, найдоцільніше наділити такими повноваженнями постійно діючу інвентаризаційну комісію.

Оскільки ведення бухгалтерських операцій та складання фінансової звітності підприємства повинні базуватись на єдиних та незмінних методичних засадах, розроблення облікової політики слід розпочати до нового звітного року і завершити до 31 грудня, щоб з нового фінансового року працювати за новими параметрами. Зразок наказу про облікову політику та практичні поради фахівця щодо змісту Наказу № 1 підприємства будуть розміщені в наступних номерах "ДК".

Новостворені підприємства розробляють облікову політику до початку господарської діяльності таким чином, щоб перша господарська операція відбувалася після затвердження. Комісія за участю всіх причетних до розроблення облікової політики спеціалістів приймає на своєму засіданні рішення щодо облікової політики (зміни окремих її положень). За формою облікова політика підприємства має вигляд наказу керівника (власника), на підставі якого головний бухгалтер складає проект наказу і зі всіма додатками та розрахунками передає на затвердження власнику (керівнику) підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 42

Наказ набирає юридичної сили з дня його підписання власником (керівником) підприємства і є обов'язковим для виконання всіма службами і працівниками підприємства.

Можливий варіант, коли облікову політику (зміни до неї) розробляє внутрішній аудитор підприємства, аудиторська фірма під керівництвом головного бухгалтера та за участю інших відповідних спеціалістів або ж - якщо така фірма здійснює бухгалтерський облік на підприємстві - під керівництвом власника (керівника). Це завдання може входити до складу наданих послуг протягом проведення перевірки або бути предметом окремого договору.

Вплив зміни облікової політики на події й операції, що відбуваються (відбувались) на підприємстві

Доцільність зміни того чи іншого параметра комісія має встановити під час обов'язкової річної інвентаризації, а якщо їх розробляє аудиторська фірма, - під час аудиторської перевірки. При цьому слід пам'ятати, що такі зміни можливі у випадках, передбачених пунктом 9 П (С) БО 6 "Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах". Отже, облікова політика може змінюватися, коли:

- змінюються статутні вимоги (тобто при внесенні змін до статуту підприємства);
- змінюються вимоги органу, що затверджує положення (стандарти) бухгалтерського обліку (тобто внесені зміни чи доповнення до П (С) БО або затверджене чергове П (С) БО);
- зміни забезпечать достовірне відображення подій або операцій у фінансовій звітності підприємства.

Вплив зміни облікової політики на події й операції минулих періодів відображається у звітності шляхом:

- коригування сальдо нерозподіленого прибутку на початок звітного року;
- повторного надання порівняльної інформації стосовно попередніх звітних періодів.

Зміна облікової політики, вибір відображення впливу зміни на облікову політику повинні бути розкриті й обґрунтовані у примітках до фінансової звітності за поточний звітний період.

Облікова політика застосовується щодо подій і операцій з моменту їх виникнення, за винятком випадків, коли зі зміною облікової політики суму коригування нерозподіленої суми прибутку на початок звітного року неможливо визначити достовірно (наприклад, втрачено якусь підшивку первинних документів за попередній період, відновити яку неможливо). У цьому випадку облікова політика поширюється тільки на події й операції, які відбуваються після дати зміни облікової політики.

Таким чином, зміна облікової політики тягне за собою перерахунок прибутків за всі попередні періоди діяльності підприємства, що зайвий раз підтверджує надзвичайну важливість науково обґрунтованого, професійного підходу до її встановлення.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 43

Дещо пом'якшує ситуацію те, що не вважається зміною облікової політики встановлення облікової політики для:

- подій або операцій, які відрізняються за змістом від попередніх подій або операцій;
- подій або операцій, які не відбувалися раніше.

А якщо неможливо розрізнити зміну облікової політики та облікових оцінок, то це розглядається й відображається як зміна облікових оцінок.

Не слід плутати зміну облікової політики зі зміною визначення облікових оцінок. Наприклад, зміну характеру діяльності підприємства, застосування нових видів сировини й матеріалів спричиняють не зміна облікової політики, а її встановлення. У цьому випадку ми маємо справу не зі зміною облікової політики, а із зміною облікових оцінок.

Облікова оцінка - попередня оцінка, яка використовується підприємством з метою розподілу витрат і доходів між відповідними звітними періодами. Вона може бути переглянута, якщо змінюються обставини, на яких вона ґрунтувалася, або отримано додаткову інформацію.

Встановлення таких змін на практиці - досить складна і скрупульозна справа, під час якої важко повністю уникнути помилкових рішень. Тому перш ніж прийняти одне (єдине) конкретне рішення, добре поміркуйте!

Отже, усім подіям (операціям), які є новими для підприємства, для встановлення облікової політики необхідно дати попередньо облікову оцінку, а оскільки вона може змінитися, то доведеться застосовувати інші методи і процедури. Якщо облікова оцінка змінюється, то не варто коригувати прибуток і повторно надавати інформацію про попередні звітні періоди для порівняння. Зміни облікових оцінок впливають тільки на майбутнє і не стосуються минулого.

Наслідки змін в облікових оцінках включайте до тієї статті звіту про фінансові результати, яка раніше застосовувалась для відображення доходів або витрат, пов'язаних з об'єктом такої оцінки, в тому періоді, в якому відбулася зміна, а також в наступних періодах, якщо зміна впливає на ці періоди.

Відповідальність суб'єкта господарювання, його посадових осіб за неприйняття облікової політики та за внесення необґрунтованих (незаконних) змін до облікової політики підприємства, за ведення обліку всупереч вимогам політики. Законодавчі акти України не передбачають безпосередньої відповідальності підприємства, його власника та посадових осіб у випадку неприйняття облікової політики або за внесення необґрунтованих (із порушенням встановленого порядку) змін. Однак це не означає, що її немає взагалі!

Так, під час перевірки фінансової діяльності підприємства орган, який її проводить (аудиторська фірма, податкова інспекція), може визнати недійсним баланс, складений без затвердженої відповідним чином облікової політики (або уразі прийняття необґрунтованих змін до облікової політики, або у випадку не

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 44

проведення перерахунку прибутків за попередні звітні періоди після внесення змін до облікової політики).

Навчальні завдання

Завдання 4.1.

Необхідно: Охарактеризувати фактори впливу на альтернативні варіанти одержання грошових коштів та визначити вплив облікової політики на фінансови стан підприємства

Дані для виконання:

- 1) залучення позикових коштів (одержання кредиту в банку).

Тести для самоперевірки знань

1. Результативність – це:

- а) скасування реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів
- б) співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами

2. В процесі розробки стратегічних планів визначаються показники:

- а) ефективності, продуктивності, прибутковості діяльності
- б) кредитоспроможності, енергоємності, матеріаломісткості

Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Облікова політика як інструмент управління показниками фінансового стану підприємства.
2. Обґрунтуйте необхідність обізнаності бухгалтера з нормативними та регулюючими документами з обліку і звітності.
3. Що означає термін "облікова політика" та яке її тлумачення з боку держави і підприємства?
4. У чому полягає облікова політика держави?
5. У чому полягає облікова політика підприємства?

Змістовий модуль 2.

Тема 5. Оцінка очікуваних витрат для прогнозування та прийняття управлінських рішень (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК5, СК7, СК9; ПРН10, ПРН17)

Основні методи і технології бюджетування витрат та прогнозування

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 45

прибутку підприємства, роль цифрових систем у підвищенні точності розрахунків. Оцінка очікуваних витрат та їх вплив на прийняття управлінських рішень. Методи оптимізації абсолютної величини витрат підприємства. Особливості вартісно-орієнтованого підходу до управління. Підходи та методи оцінки вартості підприємства. Міжнародні моделі звітності про вартість підприємства.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка діяльність, передусім виробнича, потребує певних ресурсів. Обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети — це витрати підприємства. Як відомо, витрати бувають інвестиційні (разові) та поточні. Інвестиційні витрати, чи інвестиції, спрямовуються на створення чи купівлю дохідних активів або соціальних благ. Ці особливі витрати розглядаються окремо зі специфічною методикою їх обґрунтування.

Поточні виробничі та пов'язані з виробництвом витрати — циклічні або безперервні. Вони повторюються з кожним циклом виготовлення продукту (основні матеріали, технологічна енергія, зарплата виробничих робітників і т. п.) або потрібні постійно для управління і підтримування виробничої системи в стані готовності (зарплата управлінського персоналу, орендна плата, амортизація основних засобів та ін.). Поточні витрати (далі — витрати) формують собівартість продукції і таким чином безпосередньо впливають на величину прибутку — головний показник діяльності підприємства. На рівні підрозділів внутрішньої кооперації, що є центрами витрат і не формують власного прибутку, витрати є основним показником ефективності їх діяльності (у зіставленні з обсягом виготовленої продукції чи виконаної роботи).

Витрати підприємства, пов'язані з операційною діяльністю, можуть бути різними, тому їх класифікують за низкою ознак.

За об'єктом формування розрізняють витрати сукупні (загальні) та витрати на одиницю продукції.

За методикою обчислення витрати на одиницю продукції поділяються на середні та граничні:

$$C_c = \frac{C}{N}, \quad C_r = \frac{dC}{dN},$$

де C_c — середні витрати;

C — сукупні операційні витрати за певний період;

N — обсяг виробництва продукції у натуральному вимірі;

C_r — граничні витрати;

dC — приріст сукупних витрат;

dN — приріст обсягу виробництва на гранично малу величину.

За економічним змістом (видами) відрізняють такі елементи витрат:

- матеріальні витрати;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 46

- оплата праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизаційні відрахування;
- інші витрати.

За калькуляційними статтями витрати групуються так:

- прямі матеріальні витрати;
- пряма заробітна плата;
- інші прямі операційні витрати;
- загальновиробничі витрати;
- адміністративні витрати;
- інші загальні операційні витрати;
- витрати на збут продукції.

За способом віднесення на окремі види продукції розрізняють витрати прямі та непрямі. В однопроводковому виробництві всі витрати — прямі.

За можливістю впливу на величину витрат з боку центру відповідальності вони поділяються на регульовані та нерегульовані.

За залежністю від операційної активності (обсягу виробництва) витрати поділяються на змінні та постійні (рис. 1.1). Змінні витрати залежать від операційної активності (обсягу виробництва) і бувають пропорційні та непропорційні (дегресуючі та прогресуючі). Для пропорційних витрат коефіцієнт еластичності $k_e = 1$, для дегресуючих — $k_e < 1$, для прогресуючих — $k_e > 1$.

Постійні витрати в межах певної виробничої потужності не залежать від обсягу виробництва, для них $k_e = 0$. Докладніше з характеристикою і класифікацією витрат можна ознайомитися.

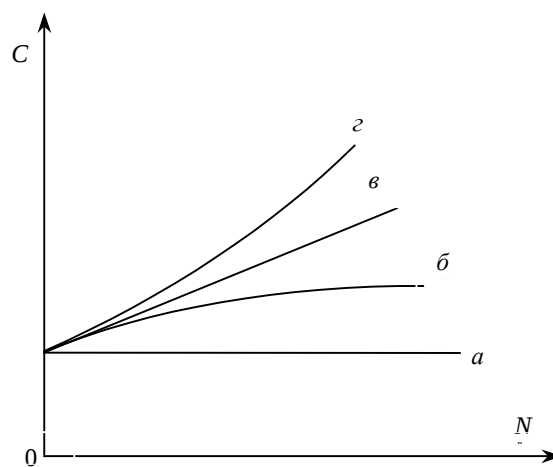


Рис. 1.1. Динаміка витрат: а — постійних; б — дегресуючих; в — пропорційних; г — прогресуючих

В аналітичних і прогнозних обчисленнях спрощено вважають, що всі

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 47

змінні витрати є пропорційними. Це дає змогу будувати прості функції витрат, а саме:

$$C = C_{з.о} \cdot N + C_{п};$$

$$C_o = C_{з.о} + \frac{C_{п}}{N},$$

де C — сукупні операційні витрати за певний період;

$C_{з.о}$ — змінні витрати на одиницю продукції;

N — обсяг виробництва продукції у натуральному вимірі;

$C_{п}$ — постійні витрати за даний період;

C_o — витрати на одиницю продукції (собівартість продукції).

Важливе практичне значення має розмежування витрат на змінні та постійні в реальних умовах виробництва. Найпоширеніші методи такого розподілу — прямий (бухгалтерський) розподіл сукупних витрат на змінні та постійні, виходячи з їх змісту та аналітичний метод, який ґрунтується на динаміці витрат і обсягу виробництва. Перший метод достатньо точний, але трудомісткий, другий дає приблизні результати і може застосовуватися за зміни обсягу виробництва в певних періодах і стабільних норм.

У разі обґрунтування господарських рішень виділяють витрати явні та неявні, релевантні та не релевантні.

За управління витратами вивчають й аналізують їх структуру, тобто співвідношення за певними ознаками. Практичне значення мають такі аспекти структури витрат:

- видова (елементна) структура: дає змогу характеризувати виробництво щодо витрат ресурсів (матеріаломістке, капіталомістке, трудомістке виробництво);
- співвідношення прямих і непрямих витрат: характеризує рівень і складність калькулювання;
- співвідношення змінних і постійних витрат: показує частку сукупних витрат на підтримання виробничого потенціалу в стані готовності, а також ступінь реакції прибутку на динаміку обсягу виробництва і продажу. Чим більшою є частка постійних витрат у загальній їх величині, тим більший обсяг виробництва забезпечує його беззбитковість і тим суттєвішою є реакція прибутку на зміну обсягу виробництва і продажу продукції.

Структура витрат за зазначеними аспектами залежить від низки факторів: галузових особливостей, широти номенклатури продукції підприємства, складності виробництва та ін.].

Як вже зазначалося, витрати формують собівартість продукції підприємства. Але варто наголосити, що сукупні операційні витрати за певний період і собівартість всієї готової (товарної) продукції підприємства за цей же період, як правило, не збігаються. Це зумовлюється коливаннями залишків незавершеного виробництва, витратами майбутніх періодів і застосуванням

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 48

різних методів обчислення собівартості продукції (за повними і неповними витратами).

Навчальні завдання

Завдання 5.1

Назвати шляхи оптимізації витрат підприємства та проаналізувати їх ефективність. Визначити фактори впливу на прийняття рішення щодо шляхів оптимізації витрат підприємством та зазначити необхідну (суттєву) облікову інформацію для прийняття управлінського рішення,

Завдання 5.2

За звітний період обсяг виробництва збільшився на 20 %, а сукупні виробничі витрати зросли на 15 %.

1. Визначити частку постійних витрат у їх загальній сумі за звітний період.

2. Обчислити, на скільки зростуть сукупні витрати у плановому періоді, якщо обсяг виробництва зросте на 18 %.

3. Визначити частку постійних витрат у плановому періоді.

Тести для самоперевірки знань

1. Різниця, що виникає при прийнятті альтернативних рішень – це витрати:

- а) релевантні;
- б) диференційні;
- в) можливі.

2. Всі управлінські рішення в організації можуть бути розділені на:

- а) жорстко обумовлені (детерміновані);
- б) слабо залежні від суб'єкта рішення;
- в) недетерміновані, довільні;

3. За довготривалістю дії управлінські рішення поділяються на:

- а) стратегічні (перспективні), тактичні (середньострокові), оперативні (короткострокові);
- б) річні, квартальні.

3. Різниця, що виникає при прийнятті альтернативних рішень – це витрати:

- а) релевантні;
- б) диференційні;
- в) можливі.

4. Можливі витрати – це:

- а) заплановані витрати;
- б) втрати при відмові від альтернативного рішення;
- в) витрати, які можуть виникати внаслідок прийняття рішення.

5. Релевантні витрати можна розрахувати як:

- а) різницю між дійсними і можливими витратами;
- б) суму дійсних та можливих витрат.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 49

6. До прямих належать витрати, які:

- а) здійснюються регулярно;
- б) є постійними;
- в) безпосередньо відносяться на окремі види виробів;
- г) не залежать від номенклатури продукції;
- д) обчислюються за встановленими нормами.

7. До непрямих належать витрати, які:

- а) здійснюються періодично;
- б) змінюються в часі;
- в) залежать від номенклатури продукції;
- г) не відносяться безпосередньо на окремі види виробів у багатопродуктовому виробництві;
- д) обчислюються на основі їх динаміки за минулі періоди.

8. Зі зменшенням обсягу виробництва частка постійних витрат у загальній їх сумі:

- а) зменшується;
- б) збільшується;
- в) залишається незмінною;
- г) змінюється залежно від конкретних умов;
- д) спочатку зменшується, а згодом зростає.

9. Змінні витрати — це витрати, величина яких:

- а) змінюється на одиницю продукції внаслідок НТП;
- б) залежить від продуктивності праці;
- в) нестабільна у часі;
- г) залежить від обсягу виробництва;
- д) залежить від номенклатури продукції, що виготовляється.

10. До постійних належать витрати, величина яких:

- а) однакова для різних видів продукції;
- б) не залежить від обсягу продукції в межах даної виробничої потужності;
- в) постійна на одиницю продукції;
- г) має незмінні норми на тривалий час;
- д) постійно зростає.

Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Охарактеризуйте специфіку управління витратами діяльності суб'єкта господарювання.
2. Назвіть та охарактеризуйте етапи оптимізації витрат підприємства .

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 50

Тема 6. Збалансована система показників в стратегічному управлінні підприємством (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК8, СК9; ПРН04, ПРН17)

Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку як метод стратегічного управління. Методики розробки збалансованої системи показників на підприємстві. Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства.

Переважна більшість представників вітчизняних наукових шкіл визначають управління як цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший, а управління в цілому як поєднання процесів економічного та соціального управління національною економікою, галузями, регіонами, виробничо-господарськими організаціями (підприємствами). Тобто, управління на підприємстві можна визначити як цілеспрямований економічний та соціальний вплив на процес виробництва з метою збереження його стійкості та вдосконалення результатів його діяльності.

У залежності від масштабу та тривалості, горизонту реалізації управління поділяється на стратегічне (довгострокове), а також тактичне та оперативне (короткострокове). Через те, що два останні види управління за часом здійснення відносяться до короткострокового, у працях окремих авторів виділяють лише два види управління. Термін «тактичне управління» ототожнюють з терміном «оперативне управління»; але такий підхід не є абсолютно точним. У часових межах, тактичне управління обмежується терміном від одного до п'яти років, а оперативне управління може характеризуватися періодом від декількох годин.

Тактичне управління – конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами. У результаті, іноді здійснюється коригування окремих показників стратегічного плану, переглядаються цілі управління. Це відбувається за умови, якщо виявляється вплив або безпосередня дія раніше не врахованих факторів. Оперативне управління, у свою чергу, покликане вирішувати поточні або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень, виробничі проблеми. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов.

Стратегічне управління в широкому значенні визначає довготермінову (10-15 років) орієнтацію у питаннях розвитку суспільства у цілому або за окремими напрямками, сферами, об'єктами, територіями, визначає мету, завдання, стратегію розвитку суспільства і задає напрями діяльності кожній ланці управління. Основою стратегічного управління є стратегічні плани, концепції розвитку та інші документи, що відображають постановку і методи досягнення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/M/OK7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 51

довгострокових цілей. Розрізняють наступні різновиди стратегії – галузеві: розвиток наукомістких галузей, використання ресурсозберігаючих технологій; функціональні: призупинення росту інфляції, залучення інвестицій; загальнополітичні: стабілізації, перебудови, соціально орієнтована політика тощо.

Основним завданням стратегічного управління на підприємствах є досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання внутрішніх змінних (потенціалу: майнового й виробничого) з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища підприємства й приведення майнового й виробничого потенціалу підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Мета – забезпечення конкурентоспроможності й ефективного функціонування підприємства у майбутньому. При цьому, як підприємство, так і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на підприємство й навпаки.

Метою управління є бажаний, можливий і необхідний стабільний стан підприємства, якого необхідно досягти. Визначення цілей управління – головний і початковий етап управління. Цілі підприємства підрозділяються на декілька взаємозалежних рівнів і утворюють певну ієрархію, у якій розрізняють стратегічні, тактичні й оперативні цілі управління. Стратегічні цілі передбачають вирішення довгострокових масштабних проблем; їх досягають топ-менеджери найвищої ланки управління за допомогою стратегічного планування й керівництва всією організацією. Тактичні цілі – завдання, які передбачають вирішення окремих середньострокових проблем, які необхідні для досягнення стратегічних цілей фірми; за їх досягнення відповідають керуючі середньої ланки. Інструментами їх діяльності є тактичне планування й керівництво основними підрозділами та функціями організації. Оперативні цілі – завдання, які передбачають вирішення поточних питань. Вони описують дії, що необхідні для досягнення тактичних і стратегічних цілей; є часткою процедури управління та функцією менеджерів низової ланки, які за допомогою оперативного планування й керівництва окремими працівниками виконують свої управлінські функції.

Розглянемо оцінку процесів управління у загальному вигляді через якість управління виробництвом. Якість системи управління виробництвом на підприємстві можна оцінити за такими параметрами, як якість стратегічного управління, якість тактичного управління і якість оперативного управління. Кожен з параметрів може набувати одного з трьох фіксованих значень: низької, середньої або високої якості.

Стратегічне управління низької якості характеризується відсутністю стратегічного аналізу та визначення стратегічної мети підприємства на рівні бізнес-ідеї з подальшим її корегуванням у відповідності до потреб тактичної та оперативної діяльності. Тактичне управління низької якості характеризується не чітким розподілом виробничих та управлінських функцій між працівниками

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 52

компанії, а також відсутністю планування оперативної діяльності на основі даних минулих періодів. Таким чином, оперативне управління з низькою якістю реалізації відзначається відсутністю чіткої вартісної системи та одноосібним контролем діяльності управлінського персоналу і виробництва.

За низької якості оперативного і тактичного управління підприємство не в змозі створювати додану вартість і його оборотний капітал скорочується. Протягом певного періоду часу оборотний капітал підприємства може частково формуватись за рахунок амортизаційних відрахувань. Проте, через деякий час цих коштів для формування оборотного капіталу стає недостатньо. В результаті підприємство банкрутує і підлягає продажу за ліквідаційною вартістю. Це відбувається за будь-якої якості стратегічного управління (низької, середньої або високої).

Аналогічними будуть результати діяльності підприємства і при низькій якості стратегічного управління та середній якості оперативного і тактичного управління: керівництво підприємства не передбачатиме заздалегідь виникаючих змін і не матиме відповідної стратегії розвитку. Тому підприємство в таких випадках починає реагувати на несприятливі дії лише після їх прояву, а підприємство потребуватиме істотних ресурсів на внутрішню перебудову діяльності, оскільки таке підприємство просто не має досвіду проведення перетворень.

Середня якість стратегічного, тактичного та оперативного управління характеризується формалізацією структури управління підприємством, побудовою фінансової системи управління центрами фінансового обліку і звітності відповідно до ієрархії підрозділів підприємства, частковим делегуванням контролю та регулювання менеджменту, здійсненням планування оперативної діяльності підприємства на основі жорсткої системи бюджетування із застосуванням простих програмних систем.

При середній якості оперативного управління виробництво приносить прибуток, за рахунок якого створюватиметься додана вартість і, відповідно, зростатиме вартість підприємства. Даний процес, незалежно від якості стратегічного управління, відбуватиметься до того часу, поки на діяльність компанії не впливатимуть несприятливі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Подальші успіхи діяльності компанії, що відзначатимуться зростанням її вартості, залежатимуть від якості стратегічного управління.

За умови середньої якості стратегічного, тактичного і оперативного управління керівництво підприємства не завжди заздалегідь передбачатиме зміни. У залежності від характеру чинника впливу, в кращому випадку, підприємство може встигнути перебудуватися і після деякого спаду знову забезпечуватиме зростання вартості; у гіршому випадку, накопичених резервів на внутрішню перебудову діяльності може не вистачити. Отримання кредитів в цій ситуації буде також проблематичним, адже показники оперативної діяльності, які матиме підприємство внаслідок несприятливого впливу

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 53

внутрішніх і зовнішніх чинників, не будуть привабливими для інвесторів. Як наслідок, перебудова проводитиметься за рахунок оборотного капіталу, використання якого для цих цілей, як правило, призводить до банкрутства, в результаті якого підприємство, знову таки, підлягає продажу за ліквідаційною вартістю.

Висока якість управління виробництвом на підприємстві характеризується регулярним проведенням стратегічного аналізу, чітким формуванням місії, яка впливає на оперативну діяльність компанії, перманентною оптимізацією виробництва, побудовою фінансової системи управління за центрами фінансового обліку, плануванням оперативної діяльності із застосуванням прогресивних програмних систем.

При високій якості тактичного управління виробництво приносить стабільний високий прибуток, за рахунок якого може створюватись додаткова вартість, накопичуватимуться резерви і, відповідно, збільшуватиметься вартість підприємства. Даний процес відбуватиметься до тих пір, поки не настане істотна несприятлива для діяльності підприємства зміна внутрішніх і зовнішніх умов. Далі зміна вартості підприємства визначатиметься якістю стратегічного управління.

За умови високої якості стратегічного управління підприємство, яке проводитиме на регулярній основі стратегічний аналіз, заздалегідь передбачатиме можливі наслідки від дії несприятливих чинників функціонування. Керівництво підприємства в такому випадку має формувати відповідну обставинам стратегію нейтралізації несприятливих чинників і ухвалювати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку. Проте, темпи зростання вартості підприємства через середній рівень управління тактичною діяльністю будуть невисокими, зокрема, через затрату значних ресурсів на внутрішню перебудову виробництва. Після закінчення перебудови прибуток відновиться, а при ефективному використанні ситуації – навіть збільшиться. Вартість підприємства знову стане зростати колишніми або, навіть, прискореними темпами.

Аналогічно розвиватиметься ситуація за високої якості усіх трьох типів управління підприємством, а також за умови високої якості стратегічного управління виробництвом та середньої якості тактичного та оперативного управління. Проте, поєднання високої якості оперативного управління та низької якості стратегічного управління, може мати за наслідок ситуацію, коли накопичених резервів підприємства на внутрішню перебудову діяльності може не вистачити. У кредиті йому також можуть відмовити, оскільки внаслідок несприятливого впливу внутрішніх і зовнішніх умов показники оперативної діяльності істотно погіршуються. В цьому випадку також високою є імовірність банкрутства.

Система усіх рівнів стратегічного, тактичного і оперативного управління повинна підтримувати жорстке виконання дій та передбачати можливість

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 54

ухвалення інтуїтивних рішень. Для забезпечення стійкості всієї системи навіть таке жорстке управління, як технологічне або управління, що регламентоване державою, повинно компенсуватися гнучкими технологіями, такими як, управлінський облік підприємства, система взаємодії з клієнтами тощо.

Необхідно зазначити, що для досягнення, принаймні, середнього рівня якості, на підприємствах повинні бути суттєво автоматизовані процеси та конкретні процедури стратегічного, тактичного і оперативного управління. Необхідність автоматизації процесів, що відносяться до алгоритмічного управління виробничим підприємством, є очевидною. Інтуїтивне управління для підвищення якості також повинне бути забезпечене системами підтримки управлінських рішень у вигляді експертних систем, розрахункових моделей тощо.

Поєднання стратегічного і тактичного управління на підприємстві дозволяє досягти гармонії перспективних, тобто довготривалих, та короткострокових інтересів підприємства. Оптимальна організація поточного і оперативного управління дозволяють добитися високого рівня ефективності виробництва в поточному періоді часу і реалізувати сьогоднішні інтереси підприємства. Виважена побудова стратегічної політики підприємства дозволяє йому забезпечити ефективну діяльність, аж до віддаленого в майбутньому періоду часу, скорегувавши для цього поточні дії.

Оптимальність співвідношення стратегічного, тактичного і оперативного, інтуїтивного і алгоритмічного в системі управління залежить від умов діяльності, що постійно змінюються. Таке співвідношення може бути встановлено лише в результаті впровадження на підприємстві регулярних і ефективних процесів забезпечення високої якості по кожному різновиду управління.

Кожне підприємство має навчитись об'єктивно оцінювати якість стратегічного, тактичного і оперативного управління. Для забезпечення його тривалої життєздатності слід щонайшвидше досягти, як мінімум, середньої якості стратегічного, тактичного, оперативного управління. Навіть висока якість двох видів управління при низькій якості третього виду не дозволяє підприємству успішно функціонувати. До того ж, керівництво підприємства має об'єктивно оцінювати співвідношення витрат на стратегічне, тактичне і оперативне управління та забезпечувати належний рівень автоматизації прийняття управлінських рішень.

Термінологічний словник основних понять

Управління – це діяльність, пов'язана з впливом керуючого суб'єкта на керований об'єкт з метою досягнення певних результатів.

Тактичне управління – конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 55

досягнутими за певний період результатами.

Навчальні завдання

Завдання 6.1

Назвати шляхи залучення грошових коштів підприємством та проаналізувати їх ефективність.

При вирішенні завдання обов'язково визначити фактори впливу на прийняття кожного з альтернативних варіантів, необхідну (суттєву) облікову інформацію для прийняття управлінського рішення, скласти відповідну внутрішню управлінську звітність та встановити наслідки, які отримає підприємство від прийняття кожного з альтернативних варіантів. Встановити причини, які призвели до даної ситуації на підприємстві

Тести для самоперевірки знань

1. У залежності від масштабу та тривалості, горизонту реалізації управління поділяється на

- а) стратегічне (довгострокове), тактичне та оперативне (короткострокове).
- б) стратегічне та довгострокове
- в) оперативне та тактичне

2. Розрізняють наступні різновиди стратегії:

- а) галузеві, функціональні, загальнополітичні;
- б) виробничі та невиробничі;
- в) довгострокові та короткострокові

Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Охарактеризуйте специфіку оперативного управління діяльності суб'єкта господарювання.

2. Назвіть риси тактичного управління.

Тема 7. Бухгалтерський облік в управлінні ризиками підприємством та сталим розвитком (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК9; ПРН11).

Формування облікової інформації в управлінні економічними ризиками підприємством. Управління бухгалтерськими ризиками для забезпечення безперервності діяльності підприємства, системи контролю ризиків на основі облікових даних. Методичні основи формування інформаційного забезпечення управління екологічними процесами. Екологічні витрати в бухгалтерському обліку. Використання даних бухгалтерського обліку в процесі прийняття екологічних рішень.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність системного управління ризиками. Одним із ключових інструментів у цьому процесі виступає бухгалтерський облік, який забезпечує

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 56

формування достовірної, релевантної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень. Ризики у діяльності підприємства можуть бути пов'язані з економічними, фінансовими, екологічними та соціальними чинниками, а їхня своєчасна ідентифікація та оцінка є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку.

Формування облікової інформації в управлінні економічними ризиками передбачає використання системи показників, які характеризують можливі загрози та наслідки для фінансово-господарської діяльності. Бухгалтерський облік, як інструмент кількісного та якісного відображення господарських процесів, дозволяє визначати рівень ризиків через аналіз доходів, витрат, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. На основі облікових даних формується інформаційна база для прогнозування негативних сценаріїв розвитку подій, що дає змогу своєчасно розробляти заходи з їх нейтралізації або мінімізації.

Управління бухгалтерськими ризиками спрямоване на забезпечення безперервності діяльності підприємства. До ключових елементів цієї системи належать внутрішній контроль, аудит, аналітичні процедури та моніторинг. Облікові дані дозволяють виявляти можливі зловживання, помилки у фінансовій звітності, а також оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на економічну стабільність підприємства. Забезпечення безперервності діяльності базується на застосуванні методів управління ризиками, таких як диверсифікація ресурсів, створення резервів, страхування та впровадження автоматизованих систем контролю.

Важливою складовою бухгалтерського обліку в контексті сталого розвитку є формування інформаційного забезпечення управління екологічними процесами. У сучасній практиці все більше уваги приділяється екологічним ризикам, пов'язаним із забрудненням довкілля, нераціональним використанням ресурсів, недотриманням екологічних стандартів. Методичні основи формування відповідного інформаційного забезпечення полягають у розробці системи облікових показників, що відображають рівень впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Особливе місце у цьому процесі займають екологічні витрати. Вони охоплюють витрати на зменшення викидів, утилізацію відходів, модернізацію виробничих процесів із метою зниження негативного впливу на довкілля, а також штрафи й санкції за порушення екологічного законодавства. Відображення таких витрат у бухгалтерському обліку дозволяє не лише забезпечити прозорість екологічної діяльності підприємства, а й підвищити рівень його соціальної відповідальності та конкурентоспроможності.

Використання даних бухгалтерського обліку для прийняття екологічних рішень сприяє інтеграції концепції сталого розвитку у систему управління підприємством. Зокрема, облікові дані дають змогу оцінити економічну ефективність екологічних програм, визначити доцільність інвестицій у "зелені"

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 57

технології та забезпечити баланс між економічними результатами та екологічною безпекою.

Таким чином, бухгалтерський облік виступає ключовим елементом у процесі управління ризиками та забезпечення сталого розвитку підприємства. Він дозволяє не лише відображати факти господарської діяльності, але й формувати стратегічну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ризиків, підвищення ефективності та гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей.

Навчальні завдання

Завдання 7.1

Проаналізувати систему управління ризиками підприємства з урахуванням екологічних аспектів його діяльності.

При вирішенні завдання обов'язково:

- визначити основні види економічних та екологічних ризиків, характерних для підприємства;
- встановити фактори, що впливають на рівень кожного з ризиків;
- визначити необхідну (суттєву) облікову інформацію для прийняття управлінського рішення щодо мінімізації ризиків;
- скласти внутрішню управлінську звітність із відображенням екологічних витрат та заходів щодо зниження ризиків;
- проаналізувати наслідки для підприємства від реалізації альтернативних управлінських рішень;
- встановити причини, які зумовили виникнення ризикових ситуацій та екологічних витрат.

Тести для самоперевірки знань

7.1. Який з наведених показників найбільше характеризує екологічні витрати підприємства?

- Амортизаційні відрахування на основні засоби
- Витрати на утилізацію відходів виробництва
- Адміністративні витрати
- Витрати на рекламу

7.2. Основною метою управління бухгалтерськими ризиками є:

- Максимізація прибутку підприємства у короткостроковій перспективі
- Забезпечення безперервності діяльності підприємства та достовірності облікових даних
- Мінімізація витрат на екологічні заходи
- Формування податкової оптимізації

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 58

Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. У чому полягає роль бухгалтерського обліку в системі управління економічними ризиками підприємства?
2. Які методичні підходи застосовуються для формування облікової інформації щодо екологічних витрат?
3. Як використання даних бухгалтерського обліку може впливати на прийняття управлінських рішень у сфері сталого розвитку?
4. Які інструменти внутрішнього контролю доцільно застосовувати для зниження рівня бухгалтерських ризиків підприємства?

Тема 8. Бухгалтерський облік при прийнятті соціальних рішень (ЗК03, ЗК06, ЗК08, ЗК11, СК9, СК11, ПРН17).

Специфіка соціального управління та його взаємозв'язок з бухгалтерським обліком. Оцінка вартості і цінності трудових ресурсів для цілей управління. Принципи і стандарти корпоративної соціальної звітності. Облік соціальної відповідальності, контроль виконання соціальних програм.

Виклад основного матеріалу. Соціальне управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту підприємства, оскільки воно спрямоване на забезпечення добробуту працівників, соціальної стабільності та формування позитивного іміджу компанії. Ефективне соціальне управління базується на комплексному використанні інформації про трудові ресурси, соціальні програми та результати їх впровадження, що безпосередньо пов'язано з бухгалтерським обліком як системою відображення економічних та соціальних процесів.

Бухгалтерський облік у сфері соціального управління дозволяє кількісно та якісно оцінювати трудові ресурси підприємства. Важливим завданням є визначення вартості і цінності праці, що включає витрати на оплату праці, соціальні гарантії, навчання, мотиваційні програми та розвиток персоналу. Така інформація є ключовою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації використання трудових ресурсів, планування соціальних витрат та оцінки ефективності персоналу.

Принципи та стандарти корпоративної соціальної звітності визначають вимоги до системи збору, узагальнення та подання інформації про соціальні аспекти діяльності підприємства. Згідно з міжнародними та національними стандартами, звітність повинна бути достовірною, порівнянною, релевантною та прозорою. Вона охоплює інформацію про соціальні програми, охорону праці, умови праці, корпоративну культуру, залучення персоналу та інші аспекти соціальної відповідальності.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 59

Облік соціальної відповідальності передбачає систематичне відображення витрат, пов'язаних із забезпеченням соціальних потреб працівників, підтримкою соціально важливих проектів та програм. Він також включає контроль за виконанням соціальних програм, оцінку їх ефективності та впливу на розвиток підприємства і суспільства в цілому. Бухгалтерські дані дозволяють керівництву підприємства визначати доцільність інвестицій у соціальні ініціативи, аналізувати економічні та нефінансові ефекти, а також забезпечувати прозорість і підзвітність перед зовнішніми та внутрішніми користувачами інформації.

Інтеграція бухгалтерського обліку з соціальним управлінням забезпечує можливість системного підходу до планування та контролю соціальних процесів, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та формування іміджу соціально відповідального підприємства. Це сприяє не лише поліпшенню внутрішньої організаційної культури, але й зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та громадськості.

Таким чином, бухгалтерський облік у сфері соціальних рішень виконує функцію інформаційного забезпечення управління, дозволяючи здійснювати обґрунтоване планування соціальних програм, контролювати їх виконання та оцінювати результати впровадження стратегій соціальної відповідальності підприємства.

Навчальні завдання

Завдання 8.1. Проаналізувати систему соціального управління підприємства та її взаємозв'язок з бухгалтерським обліком. При вирішенні завдання обов'язково:

- визначити ключові соціальні програми та їхню економічну цінність;
- встановити фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів;
- визначити необхідну облікову інформацію для прийняття управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності;
- скласти внутрішню управлінську звітність щодо соціальних витрат;
- оцінити наслідки реалізації альтернативних управлінських рішень;
- визначити причини, які зумовили необхідність соціальних заходів.

Завдання 8.2. Розробити рекомендації щодо оптимізації соціальних витрат підприємства на основі аналізу облікових даних. При вирішенні завдання обов'язково:

- оцінити ефективність існуючих соціальних програм;
- визначити пріоритетні напрямки вкладення ресурсів у персонал та соціальні ініціативи;
- визначити суттєву облікову інформацію для планування соціальних витрат;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 60

- оцінити наслідки реалізації кожного з запропонованих альтернативних рішень.

Тести для самоперевірки знань

8.1. Який з наведених показників відображає вартість трудових ресурсів підприємства?

- Витрати на матеріали для виробництва
- Витрати на оплату праці та соціальні гарантії
- Амортизаційні відрахування
- Витрати на маркетинг

8.2. Основним завданням корпоративної соціальної звітності є:

- Оптимізація податкових платежів
- Забезпечення прозорості та достовірності інформації про соціальні програми та їх вплив на підприємство
- Максимізація прибутку підприємства
- Контроль за виконанням фінансових планів

Програмні питання для самостійного вивчення теми

- У чому полягає взаємозв'язок між бухгалтерським обліком та соціальним управлінням підприємства?
- Які методи оцінки вартості трудових ресурсів використовуються для прийняття управлінських рішень?
- Які принципи та стандарти застосовуються для формування корпоративної соціальної звітності?
- Яким чином облік соціальної відповідальності впливає на ефективність управління підприємством?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 61

МОДУЛЬ № 2. Аналіз в управлінні підприємством

Змістовий модуль 3.

Тема 9. Ключові положення фінансового аналізу

Питання, що розглядаються

Бізнес як система руху фінансових ресурсів. Роль фінансових потоків у діяльності підприємства. Динаміка фінансового середовища під впливом ринків і фінансових інститутів. Фінансова концепція капіталу. Сутність фінансового капіталу. Рух капіталу в межах бізнес-моделі підприємства. Фінансові цілі компанії. Узгодженість фінансових цілей із корпоративною стратегією. Фінансове планування та стратегічне управління. Фінансовий аналіз як управлінський інструмент. Три підходи до трактування фінансового аналізу. Роль і компетентності фінансового аналітика. Фінансова модель бізнесу як об'єкт аналізу. Структура і зміст фінансової моделі. Система показників для аналізу (менеджери, інвестори, кредитори). Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. Показники ефективності інвестицій. Взаємозв'язок з довгостроковими фінансовими цілями. Джерела фінансування та їх характеристика. Класифікація форм фінансування. Вартість капіталу та структура фінансування. Аналіз зобов'язань та фінансових ковенантів. Роль фінансових та нефінансових показників. Основні фінансові коефіцієнти як база для оцінки зобов'язань. Ключові фінансові показники ефективності. Побудова системи фінансових індикаторів. Зв'язок із фінансовою звітністю та показниками сталого розвитку.

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>
2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>
3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>
4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.
5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с

Інтернет ресурси:

- <https://www.youtube.com/watch?v=YxLE6o-W0E4>
https://www.youtube.com/watch?v=9GUytNfsjnA&list=PL_69XOOWxE27RzVD325JLhu00Zhqt_4D&index=13
<https://www.youtube.com/watch?v=cqIhzMCg-Bk>
<https://www.youtube.com/watch?v=veyozzgZCck>

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 62

Тема 10. Оцінка безперервності діяльності та складання прогностичних фінансових звітів

Питання, що розглядаються

Припущення про безперервність діяльності у фінансовій звітності. Діагностика безперервності діяльності за фінансовою звітністю. Прогнозування безперервності діяльності за фінансовою звітністю. Методи складання прогностичних фінансових звітів. Скорингові моделі оцінки імовірності банкрутства (моделі Аргенті та Дюрана). Виявлення ознак фіктивного банкрутства, приховування та доведення до банкрутства. Логістична Модель Банкрутства. Таємні Сигнали Банкрутства: Як Розпізнати Фінансову Катастрофу. Тестування ознак неплатоспроможності та ризику банкрутства компанії.

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>
2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>
3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>
4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.
5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с

Інтернет ресурси:

<https://www.youtube.com/watch?v=1ysza5XpJAU>
<https://www.youtube.com/watch?v=ueOV-8a4kRI>
<https://www.youtube.com/watch?v=e6yfwtU448>
<https://www.youtube.com/watch?v=c3yu2i0a58M>
https://www.youtube.com/watch?v=1DB_SrEzEIY
<https://www.youtube.com/watch?v=YmfWEn84ORY>
<https://www.youtube.com/watch?v=NdWNRKEjnIY>

Тема 11. Аналіз капіталу, фінансового левериджу та моделювання стійкості зростання компанії

Питання, що розглядаються

Капітал підприємства як об'єкт управління. Економічна сутність капіталу. Цілі та принципи управління капіталом підприємств. Політика формування власного капіталу підприємства. Класифікація позикового капіталу підприємства. Управління вартістю і структурою капіталу підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 63

Визначення вартості капіталу підприємства. Концепція левериджу та аналіз пропорцій структури джерел фінансування. Формування оптимальної структури джерел фінансування. Аналіз стійкості фінансового зростання бізнесу. Аналіз стійкості розвитку бізнесу. Оцінка ризикованості боргового навантаження на фінансування діяльності підприємства за двофакторною моделлю DuPont. Аналіз джерел фінансування та оцінка їх вартості для компанії. Визначення "ціни" капіталу для підприємства.

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>
2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>
3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>
4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.
5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с
6. Статистико-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком економічних суб'єктів: колективна монографія / За заг.ред. В.К. Савчука. К.: ФОП Ямчинський О. 2020. 292 с.

Інтернет ресурси:

- <https://www.youtube.com/watch?v=dCBntraHQys>
https://www.youtube.com/watch?v=yF_03F8kk1E
<https://www.youtube.com/watch?v=E33QTWTHUnM>
https://www.youtube.com/watch?v=dCBntraHQys&list=PL_69XOOWxE27RzVD325JLhu00Zhqt_4D&index=4
https://www.youtube.com/watch?v=zyk3ffgIds0&list=PL_69XOOWxE27RzVD325JLhu00Zhqt_4D&index=11
<https://www.youtube.com/watch?v=JSmkCPDIDCU>

Тема 12. Аналіз інвестиційних можливостей підприємства

Питання, що розглядаються

Економічна сутність інвестицій та їх класифікація. Основи управління інвестиційною діяльністю підприємства. Фінансовий менеджмент інвестиційних проєктів. Інвестиційний проєкт як об'єкт управління. Вибір стратегії фінансування інвестиційних проєктів. Розробка фінансової моделі проєкту. Критерії прийняття фінансово-інвестиційних рішень. Фінансовий контролінг у реалізації інвестиційних проєктів. Управління фінансовими

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 64

інвестиціями. Особливості формування та способи управління портфелем цінних паперів. Оцінка ефективності фінансових вкладень. Фінансова комунікація та інвестор рілейшнз в управлінні інвестиціями

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>

2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>

3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>

4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.

5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с

6. Tanasiieva, M., Zamula, I., Travin, V., Nitsenko, V., Balezentis, T. and Streimikiene, D. (2020) Assessment of the Profitability of Environmental Activities in Forestry. Sustainability. 12(7), 2998. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/2998>

7. Zamula I.V., Shavurska O.V., Tanasieva M.M., Travin V.V. Impact investment in post-war Ukraine. Academy review. 2024. № 1 (60). С. 105-122. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-1-60-8. <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/9.pdf>

8. Статистико-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком економічних суб'єктів: колективна монографія / За заг.ред. В.К. Савчука. К.: ФОП Ямчинський О. 2020. 292 с.

Інтернет ресурси:

<https://www.youtube.com/watch?v=KXZmttlFnsM>

<https://www.youtube.com/watch?v=L3iLi89Jnd8>

Змістовий модуль 4.

Тема 12. Оцінка вартості бізнесу та ринкової ефективності компанії.

Визначення вартості грошей в часі

Питання, що розглядаються

Основні види вартості бізнесу: Ринкова вартість – визначається на основі поточних ринкових умов. Балансова вартість – базується на даних фінансової звітності. Інвестиційна вартість – враховує інтереси конкретного інвестора. Оцінка за справедливою вартістю здійснюється на основі трьох підходів: ринковий; витратний; доходний. Метод вільних грошових потоків до фірми (FCFF) застосовується для: оцінки теперішньої вартості бізнесу; розрахунку термінальної вартості в постпрогнозному періоді. Оцінка гудвілу є актуальною при злиттях і поглинаннях для визначення нематеріальної доданої вартості

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 65

бізнесу. Додаткові аналітичні інструменти: аналіз опціонів на акції; розрахунок чистого прибутку на акцію (EPS); аналіз податкової політики; оцінка чистого прибутку та самофінансування; стратегія підтримки рентабельності власного капіталу. EBITDA-аналітика (EBITDA margin – операційна рентабельність; Debt/EBITDA – боргове навантаження; Loan productivity by EBITDA – ефективність використання позикових коштів). Гіпотеза ефективного ринку (ЕМН) розглядається як теоретична основа для оцінки акцій, що враховує ступінь ефективності фінансових ринків. Методичний інструментарій оцінювання вартості грошей у часі та його застосування у фінансових розрахунках. Визначення майбутньої вартості грошей у фінансових розрахунках. Визначення теперішньої вартості грошей у фінансових розрахунках.

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>
2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>
3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>
4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.
5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с
6. Zamula, I., Shavurska, O., Kireitseva, H. (2024). Sustainable Development of Ukraine as an Innovative Approach to Its Post-War Recovery. Science and Innovation, 20(3), 3–16. <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>
7. Калабухова С. В., Токарева Т.О., Чук О.В. Класифікація методів аналізу бухгалтерської інформації для ідентифікації ознак тінізації діяльності суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*, 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4193/4228>
8. Статистико-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком економічних суб'єктів: колективна монографія / За заг.ред. В.К. Савчука. К.: ФОП Ямчинський О. 2020. 292 с.

Інтернет ресурси:

- https://www.youtube.com/watch?v=ScGIjoRbjs8&list=PL_-69XOOWxE27RzVD325JLhu00Zhqt_4D&index=16
- <https://www.youtube.com/watch?v=n8MzD1SuRDM>
- https://www.youtube.com/watch?v=nPcvtxc6vEc&list=PL_-69XOOWxE27RzVD325JLhu00Zhqt_4D&index=2
- https://www.youtube.com/watch?v=GzGPzDh7tsA&list=PL_-

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 66

[69XOOWxE27RzVD325JLhu00Zhqt_4D&index=12](https://www.youtube.com/watch?v=TMPKUwo7w4o)
<https://www.youtube.com/watch?v=TMPKUwo7w4o>

Тема 14. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Питання, що розглядаються

Аналізу конкурентоспроможності із застосуванням бальної оцінки за чотирма групами КРІ підприємства, функціонально-вартісного аналізу продукту, канви бізнес-моделі, VRIO-аналізу ресурсів

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>

2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>

3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>

4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.

5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с

6. Статистико-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком економічних суб'єктів: колективна монографія / За заг.ред. В.К. Савчука. К.: ФОП Ямчинський О. 2020. 292 с.

Інтернет ресурси:

<https://www.youtube.com/watch?v=k5PgjUhl94w>

Тема 15. Ризик-орієнтований підхід у фінансовому аналізі

Питання, що розглядаються

Теоретичні основи ризику та ризик-орієнтованого підходу. Особливості ризику та ризик-орієнтованого підходу у фінансовому аналізі. Процес оцінювання ризиків на основі ризик-орієнтованого підходу. Документування ризик-орієнтованого підходу у фінансовому аналізі.

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>

2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 67

3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>

4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.

5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с

Інтернет ресурси:

<https://www.youtube.com/watch?v=3UF04WdZ7No>

Тема 16. Аналіз та управління фінансовими ризиками підприємства

Питання, що розглядаються

Передумови аналізу та управління фінансовими ризиками. Аналіз кредитного ризику та ризику ліквідності. Аналіз ринкових фінансових ризиків. Проактивне управління фінансовими ризиками.

Рекомендована література:

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>

2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>

3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>

4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.

5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с

Інтернет ресурси:

https://www.youtube.com/watch?v=PJrFqw77UUk&list=PL_69XOOWxE27RzVD325JLhu00Zhqt_4D

Тема 17. Аналіз корпоративної звітності та бізнес-діагностика ефективності діяльності корпорації. Аналіз звітності підприємства зі сталого розвитку

Питання, що розглядаються

Поняття корпоративної звітності, елементи її змісту, ключові напрямки аналізу та панель КРІ корпоративної звітності. Застосовано техніку контент-аналізу документів для огляду інтегрованого звіту корпорації. Процедура бізнес-діагностики фінансової безпеки корпорації з використанням інструментів скорингової оцінки та багатофакторного дискримінантного аналізу. Аналіз звітності підприємства зі сталого розвитку.

Рекомендована література:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 68

1. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>
 2. Навчальна програма CIMA 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>
 3. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з ACCA. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>
 4. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.
 5. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с
- Інтернет ресурси:*
- <https://www.youtube.com/watch?v=2IrDY1Ob4sQ>
- https://www.youtube.com/watch?v=nWh-nP_vJUk
- https://www.youtube.com/watch?v=yF_03F8kk1E

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 69

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Жидеєва Л. І., Колісник О. П. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством (організацією, установою) : навчальний посібник; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 178 с.
2. 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.
3. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14328/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%93%D0%94%202021%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B0.pdf>
4. Навчальна програма СІМА 2024: основні зміни та те, що вам потрібно знати. URL: <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>
5. Отримайте швидкий старт своєї бізнес-кар'єри з АССА. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>.
6. Охотнік С., Свічкарь Н. Управлінський облік: від теорії до практики. Акцент ПП, 2023. 512 с.
7. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник / І. М. Парасій-Вергуненко, К. О. Назарова, В. Ю. Гордополов, К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк, М. О. Нежива, В. С. Негоденко. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 586 с.
8. Управлінський облік : навч. посіб. / Л. Гуцаленко та ін. Центр учб. літ., 2022. 370 с.
9. Управлінський облік. Збірник задач : навч. посіб. / Д. Горовий та ін. Гельветика, 2021. 400 с.
10. Фаріон І., Писаренко Т. Управлінський облік : підручник. Центр учб. літ., 2020. 712 с.
11. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2022. 214 с.
12. Шкіцька І. О. Аналітико-синтетичне опрацювання інформації : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. та доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 260 с.
13. FFM D24-J25 syllabus and study guide (2024-2025). URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/fia/ffm/FFM%20D24-J25%20syllabus%20and%20study%20guide%20-%20final.pdf>

Допоміжна література

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04-05.0/D1.00.1/М/ОК7-1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 70

1. Kireitseva H., Štrevičienė V., Khrutba V., Zamula I. Internal and external factors of use and conservation of water resources in Zhytomyr region. *Environmental Problems*. 2024. Т. 9, № 1 <https://science.lpnu.ua/ep/all-volumes-and-issues/volume-9-number-1-2024/internal-and-external-factors-use-and-conservation>

2. Lakhtionova L., But V., Kalabukhova S., Hnylytska L. Modeling of Forecasting Financial Statement. *Comprehensible Science. ICCS 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 315. P.144-157. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85799-8_13

3. Tanasiieva, M., Zamula, I., Travin, V., Nitsenko, V., Balezentis, T. and Streimikiene, D. (2020) Assessment of the Profitability of Environmental Activities in Forestry. *Sustainability*. 12(7), 2998. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/2998>

4. Zamula I., Lahovska O., Shavurska O., Tanasiieva M., Travin V. Theoretical preconditions for the development of accounting in forestry enterprises on the challenges of sustainable development. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. 7(3). [URL:https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.05](https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.05).

5. Zamula I.V., Shavurska O.V., Tanasiieva M.M., Travin V.V. Impact investment in post-war Ukraine. *Academy review*. 2024. № 1 (60). С. 105-122. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-1-60-8. <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/9.pdf>

6. Zamula, I., Prodanchuk, M., Kovalchuk, T., MyhalkivA., & Simakov, K. (2020). Engineering of business processes in accounting support of cash management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(3), 135-148. Retrieved from <https://are-journal.com/index.php/are/article/view/341>

7. Zamula, I., Shavurska, O., Kireitseva, H. (2024). Sustainable Development of Ukraine as an Innovative Approach to Its Post-War Recovery. *Science and Innovation*, 20(3), 3–16. <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>

8. Zhyhlei I., Zamula, I., Travin, V. Assessing organic production efficiency. *Revista Română de Statistică Supliment*, 2020. №. 11. С. 51-61 URL: <https://www.revistadestatistica.ro/supliment/2020/12/assessing-organic-production-efficiency/>

9. Замула І.В. Аналіз фінансового стану підприємства в умовах комп'ютеризації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 199-202.

10. Замула І.В., Скороход І.О., Журавель М.Ф. Оцінка ефективності впровадження альтернативних джерел енергії в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.34>

11. Калабухова С. В., Токарева Т.О., Чук О.В. Класифікація методів аналізу бухгалтерської інформації для ідентифікації ознак тінізації діяльності суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*, 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4193/4228>.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019			Ф-19.04- 05.0/D1.00.1/М/ОК7- 1-2025
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк 50 / 71

12. Калабухова С.В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с

13. Лаговська О.А., Лоскоріх Г.Л. Поведінкові детермінанти впливу на ефективність управлінського обліку під час війни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. Вип. 2. С. 13-24. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.13>.

14. Савченко Н. М., Савченко Р. О., Ганяйло О. М. Управлінський облік в системі стратегічного управління підприємством. Agrosvit. 2023. № 19. С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.19.39>.

15. Статистико-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком економічних суб'єктів: колективна монографія / За заг.ред. В.К. Савчука. К.: ФОП Ямчинський О. 2020. 292 с.

13. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <https://learn.ztu.edu.ua/course/view.php?id=7386>
2. <https://clarity-project.info/edrs>
3. <http://www.nbuuv.gov.ua>
4. <https://openbudget.gov.ua/>
5. <https://spending.gov.ua/new/>
6. <https://opendatabot.ua>
7. <https://datacommons.org/>
8. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. <https://www.zt.ukrstat.gov.ua/>
10. <https://sustainabilityreports.com/>
11. <https://ec.europa.eu/eurostat>
12. <https://www.accaglobal.com>
13. <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources.html>
14. <https://www.practicetestsacademy.com/blog/cima/cima-syllabus/>