

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-5>

УДК 658.012.12:657.37

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MODEL FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS BASED ON THE FINANCIAL AND MANAGEMENT REPORTING OF THE ENTERPRISE

Демко Ірина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2186-1876>

Банера Надія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6486-820X>

Пилипенко Соломія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1145-5663>

Demko Iryna, Banera Nadiia, PylypenkoSolomiia
Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень на основі фінансової та управлінської звітності підприємства. Обґрунтовано значення звітної інформації як ключового елемента інформаційного забезпечення менеджменту в умовах зростання невизначеності та економічних ризиків. Систематизовано функції фінансової та управлінської звітності у процесах оперативного, тактичного та стратегічного управління. Запропоновано інтегровану модель прийняття управлінських рішень, що передбачає послідовні етапи формування інформаційної бази, аналітичної обробки даних, розробки альтернатив, вибору оптимального рішення та його реалізації та контролю. Доведено, що інтеграція фінансових і нефінансових показників підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє зниженню ризиків та забезпечує підвищення ефективності управління підприємством. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі в діяльності підприємств різних галузей для підвищення якості управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, фінансова звітність, управлінська звітність, інформаційне забезпечення, фінансове управління, фінансовий аналіз, бюджетування, центр відповідальності, модель прийняття рішень, ефективність управління, менеджмент.

The relevance of the study is determined by the increasing level of uncertainty and economic risks in the modern operating environment of enterprises, which intensifies the need for well-grounded managerial decision-making based on high-quality information support. Financial and managerial reporting act as key sources for forming the information base of management; however, their fragmented use reduces the effectiveness of the decision-making process. The purpose of the article is to substantiate the role of financial and managerial reporting in supporting managerial decision-making and to develop an integrated model for transforming reporting information into effective managerial actions. The methodological framework of the study is based on general scientific and special research methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and process approaches, comparative and structural-functional analysis, methods of financial, managerial and strategic analysis, as well as grouping and generalization methods. This methodology made it possible to systematize the indicators of financial and managerial reporting and to determine their role in supporting managerial decisions at different management levels. As a result of the study, the functions of financial and managerial reporting in the managerial decision-making process were



systematized, the directions of their informational use were identified, and the necessity of integrating financial and non-financial indicators was substantiated. An integrated model of managerial decision-making based on financial and managerial reporting data was developed, which includes the stages of forming the information base, analytical data processing, development of managerial alternatives, selection of the optimal decision, and implementation and control. A mechanism for transforming reporting information into managerial decisions was proposed, taking into account the financial, operational and strategic objectives of the enterprise. The practical value of the article lies in the possibility of applying the proposed model and system of indicators in enterprise activities in order to improve the substantiation of managerial decisions, enhance the information support system of management, reduce managerial risks and increase management efficiency in a dynamic external environment.

Keywords: management decisions, financial reporting, management reporting, information support, financial management, financial analysis, budgeting, responsibility centre, decision-making model, management efficiency, management.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, посилення конкуренції та економічних ризиків, що зумовлює необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, ключовими складовими якого є фінансова та управлінська звітність. Вони забезпечують менеджмент достовірною інформацією про фінансовий стан, результати діяльності, структуру витрат, ризики та перспективи розвитку підприємства.

У цьому контексті актуальним є розроблення комплексної моделі прийняття управлінських рішень на основі інтегрованого використання фінансової та управлінської звітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі та інформаційної цінності фінансової звітності, аналізу її показників для ухвалення рішень різними її користувачами завжди перебували в центрі уваги вчених-економістів. Науковці, серед яких Т. Г. Бурденюк [2], Н. В. Іванчук [5], К. Д. Семенова [9], та інші, досліджували аналітичні можливості фінансової звітності та сучасні методики фінансового аналізу як для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства, так і для цілей оцінки ризиків його діяльності, ймовірності банкрутства, перспектив розвитку тощо.

До проблематики управлінської звітності звертались як українські, так і закордонні дослідники. Вона знайшла своє відображення в працях Куцика П.О., Король С.Я., Гладій І.О., Шевчук К.В., Don R. Hansen, Лемішовської О.С., Михайловського В.О., Орехової А.І [8], Задорожного М.В., Крупки Я.Д., Марценюк Р.А., Шепель Т.П., Гевлич Л.Л., Гевлич І.Г. та інших [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зна-

чну кількість наукових праць, присвячених фінансовій та управлінській звітності, питання їх інтегрованого використання у процесі прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо опрацьованими. У більшості досліджень фінансова і управлінська звітність розглядаються відокремлено, з акцентом на їх аналітичні можливості, без формування цілісної системи інформаційної підтримки управління на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Окремою невирішеною проблемою є відсутність формалізованих моделей трансформації даних фінансової та управлінської звітності в обґрунтовані управлінські рішення. Існуючі наукові підходи переважно зосереджуються на окремих інструментах аналізу, тоді як комплексні моделі, що забезпечують послідовний перехід від формування інформаційної бази до вибору, реалізації та контролю управлінських рішень, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення інтегрованої моделі прийняття управлінських рішень з урахуванням фінансових і нефінансових показників та сучасних вимог управління підприємством.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі фінансової та управлінської звітності у процесі прийняття управлінських рішень, систематизація їх функцій та показників з позицій інформаційного забезпечення менеджменту, а також розроблення моделі прийняття управлінських рішень на основі поєднання фінансових і нефінансових даних, спрямованої на підвищення обґрунтованості, ефективності та стратегічної результативності управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова звітність є основним джерелом інформації для зовнішніх і внутрішніх користувачів та відображає фінансовий

стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Управлінська звітність, на відміну від фінансової, орієнтована на внутрішніх користувачів і включає фінансові та нефінансові показники, що характеризують операційну, стратегічну та соціальну діяльність підприємства.

Синтез даних фінансової та управлінської звітності дозволяє підвищити якість управлінських рішень шляхом комплексного аналізу діяльності підприємства.

Якість інформації, використовуваної для прийняття управлінських рішень, визначає обсяг витрачання фінансових ресурсів, рівень прибутку, ринкова вартість підприємства, альтернативність вибору інвестиційних проектів і наявних фінансових інструментів та інші показники, які характеризують рівень добробуту власників і персоналу, темпи розвитку підприємства і т.д. Система інформаційного забезпечення (інформаційна система) фінансового менеджменту являє собою безперервний і цілеспрямований відбір відповідних інформаційних показників, необхідних для здійснення.

Дані бухгалтерської звітності та фінансової інформації підприємства дозволяють:

- аналізувати за відповідні періоди стан і тенденції управління фінансами підприємства;
- складати фінансові плани і фінансові прогнози діяльності підприємства на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу;
- формувати бюджети доходів і витрат підприємства з різних елементів його фінансово-економічної діяльності;
- контролювати стан фінансових комерційних і виробничих операцій підприємства;
- розробляти на основі аналітичних оцінок рекомендації щодо фінансового оздоровлення підприємства, поліпшення формування і використання його фінансових ресурсів [4].

Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту дозволяє, зокрема, оцінити стан управління активами і пасивами підприємства, визначити ефективність управління власним капіталом підприємства і всіма його майновими засобами, виявити в ході такого оцінювання резерви поліпшення майнового стану підприємства та спрогнозувати відповідні тенденції в цих процесах в майбутніх періодах. Виходячи з аспектів користувача і аспектів сфери діяльності, ми виділяємо наступні види бухгалтерського обліку: фінансовий облік, облік витрат і управлінський облік. Зазвичай ми говоримо, що облік витрат і управлінський

облік забезпечують різну інформацію для внутрішніх користувачів, а фінансовий облік забезпечує синтетичну і якісну інформацію, необхідну для підготовки фінансової звітності для зовнішніх користувачів. Проте, в контексті виміру всього якості бізнесу, фінансовий облік також спрямований на внутрішніх користувачів. Процес прийняття рішень вимагає інформації – фінансової та нефінансової інформації [12]. Найважливіша фінансова інформація, необхідна в процесі ділового рішення, походить від бухгалтерії. Отже, можна сказати, що бухгалтерський облік – це сервісна функція управління. Він, в основному, обробляє або збирає та вивчає «необроблені дані» та перетворює їх у відповідну інформацію в процесі прийняття рішень. Основними характеристиками бухгалтерського обліку є [13-14] збір, обробка та подання бухгалтерської (фінансової) інформації – інформація про бізнес компанії, вона спрямована на різних зацікавлених користувачів

Управлінська звітність є важливим інструментом у процесі управління підприємством. Вона реалізується через виконання своїх основних функцій і вирішення завдань [3]. Функції управлінської звітності включають забезпечення достовірності та точності інформації, забезпечення доступності відповідної інформації керівникам на різних рівнях управління, а також аналіз та інтерпретацію даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Як справедливо зазначає А.І. Орехова, основним завданням системи внутрішньої (управлінської) звітності є забезпечення інформаційних потреб менеджменту [8], для проведення подальшого аналізу, виявленні проблемних аспектів управління, плануванні стратегій подальшого розвитку підприємства, контролю за виконанням поставлених завдань та забезпеченні ефективного використання ресурсів, формулювання висновків і прийняття на їх основі економічно обґрунтованих управлінських рішень [6]. Розуміння функцій і завдань управлінської звітності дозволяє ефективно використовувати її потенціал у керуванні підприємством та досягати стратегічних цілей організації. Кожне підприємство має певні унікальні особливості у своїй управлінській звітності, але при цьому необхідно чітко виділити основні функції які вона має виконувати.

Фінансова та управлінська звітність відіграють ключову роль у формуванні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень на підприємстві. Вони забезпечу-

ють керівництво комплексною інформацією про фінансовий стан, результати діяльності, ефективність використання ресурсів, ризики та перспективи розвитку підприємства. Інтегроване використання цих видів звітності сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню рівня невизначеності та ризику в управлінській діяльності.

Фінансова та управлінська звітність виконують низку функцій у процесі управління підприємством, серед яких доцільно виокремити інформаційну, аналітичну, контрольну, прогностичну та стратегічну.

Інформаційна функція фінансової та управлінської звітності полягає у забезпеченні менеджменту достовірною, своєчасною та релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень. Фінансова звітність відображає узагальнену інформацію про активи, зобов'язання, власний капітал, доходи та витрати підприємства, тоді як управлінська звітність деталізує інформацію за центрами відповідальності, продуктами, проектами, підрозділами та видами діяльності.

Аналітична функція полягає у можливості здійснення глибокого аналізу діяльності підприємства на основі даних звітності. Фінансова та управлінська звітність є основою для проведення горизонтального, вертикального та факторного аналізу, розрахунку фінансових коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності.

Контрольна функція фінансової та управлінської звітності полягає у здійсненні контролю за виконанням планів, бюджетів та управлінських рішень. На основі порівняння фактичних показників із плановими та нормативними значеннями здійснюється аналіз відхилень, визначаються причини їх виникнення та розробляються коригувальні управлінські заходи. Управлінська звітність дозволяє здійснювати внутрішній контроль за діяльністю структурних підрозділів, центрів відповідальності та окремих менеджерів, що сприяє підвищенню дисципліни управління та ефективності використання ресурсів підприємства.

Прогнозна функція звітності полягає у формуванні прогнозів розвитку підприємства на основі ретроспективних даних. Використання фінансових та управлінських звітів дозволяє здійснювати фінансове прогнозування, бюджетування, сценарний та чутливий аналіз, оцінку ризиків і можливих наслідків управлінських рішень. На основі прогнозової інформації керівництво підприємства може

визначати перспективні напрями розвитку, оцінювати інвестиційні проекти, планувати потребу в фінансових ресурсах та розробляти фінансові стратегії.

Стратегічна функція фінансової та управлінської звітності полягає у підтримці процесу стратегічного управління підприємством. Дані звітності використовуються для формування стратегічних цілей, оцінки конкурентних позицій підприємства, визначення стратегічних альтернатив та контролю реалізації стратегії.

Інтеграція фінансових і нефінансових показників управлінської звітності (KPI, показників ефективності бізнес-процесів, соціальних та екологічних показників) дозволяє застосовувати концепції збалансованої системи показників, вартісно-орієнтованого управління та сталого розвитку підприємства.

Таким чином, фінансова та управлінська звітність є ключовими елементами інформаційної системи управління підприємством. Вони забезпечують менеджмент необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяють підвищенню ефективності управління, зниженню ризиків та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Наведена таблиця демонструє взаємозв'язок між функціями фінансової та управлінської звітності та процесом прийняття управлінських рішень. Кожна функція звітності формує відповідний тип управлінських рішень, що дозволяє менеджменту підприємства забезпечити ефективне управління ресурсами, мінімізувати ризики та досягати стратегічних цілей розвитку. Інтеграція інформаційної, аналітичної, контрольної, прогностичної та стратегічної функцій звітності створює комплексну систему підтримки управлінських рішень.

Фінансова звітність формує базову інформаційну основу для оцінки фінансового стану, результатів діяльності та грошових потоків підприємства. Система фінансових показників може бути згрупована за основними напрямками аналізу.

Фінансова звітність є основним джерелом інформації для оцінки фінансового стану та результатів діяльності підприємства, що забезпечує обґрунтування управлінських рішень на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях управління. Для прийняття ефективних управлінських рішень доцільно використовувати систему показників, згруповану за напрямками аналізу ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Таблиця 1

**Функції фінансової та управлінської звітності
у процесі прийняття управлінських рішень**

Функції звітності	Види управлінських рішень	Приклади управлінських рішень
Інформаційна	Оперативні та тактичні рішення	Прийняття рішень щодо поточного фінансування діяльності, визначення рівня платоспроможності, коригування операційної діяльності
Аналітична	Рішення з оптимізації діяльності	Оптимізація витрат, зміна структури продукції, перегляд цінової політики, підвищення рентабельності бізнес-процесів
Контрольна	Рішення щодо коригування планів та бюджетів	Коригування бюджетів, усунення відхилень від планових показників, зміна політики управління витратами
Прогнозна	Інвестиційні та фінансові рішення	Оцінка інвестиційних проєктів, планування фінансових ресурсів, прогнозування грошових потоків, визначення потреби у зовнішньому фінансуванні
Стратегічна	Стратегічні управлінські рішення	Розробка стратегії розвитку підприємства, диверсифікація бізнесу, реструктуризація діяльності, вихід на нові ринки

Джерело: сформовано авторами

Показники ліквідності та платоспроможності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності. Коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності дозволяють оцінити структуру оборотних активів і зобов'язань та приймати рішення щодо управління грошовими потоками, запасами та кредитною політикою підприємства.

Показники фінансової стійкості відображають структуру джерел фінансування та рівень фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт автономії, фінансового левериджу та маневреності капіталу використовуються для прийняття рішень щодо оптимізації структури капіталу, залучення позикових коштів, формування дивідендної та інвестиційної політики.

Показники ділової активності характеризують ефективність використання активів підприємства та швидкість обороту ресурсів. Оборотність активів, дебіторської заборгованості та запасів дозволяє менеджменту оцінити ефективність операційної діяльності, управління дебіторською заборгованістю та логістичними процесами, а також приймати рішення щодо оптимізації бізнес-процесів.

Показники рентабельності відображають рівень прибутковості діяльності підприємства та ефективність використання ресурсів і капіталу. Рентабельність активів, власного

капіталу та продажів використовуються для оцінки ефективності управління підприємством, формування цінової політики, вибору інвестиційних проєктів та стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, система показників фінансової звітності забезпечує комплексну оцінку фінансового стану, результатів діяльності та ефективності використання ресурсів підприємства. Використання зазначених показників у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських дій, знизити фінансові ризики та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Управлінська звітність є внутрішньою інформаційною системою підприємства, що забезпечує менеджмент релевантними, деталізованими та оперативними даними для прийняття управлінських рішень. На відміну від фінансової звітності, управлінська звітність орієнтована на внутрішніх користувачів і формується з урахуванням специфіки бізнес-процесів, організаційної структури та стратегічних цілей підприємства.

Показники операційної діяльності дозволяють оцінити ефективність виробничо-господарських процесів, рівень витрат та прибутковості окремих продуктів і напрямів діяльності. Використання показників собівартості, маржинального доходу та точки беззбитковості

сприяє прийняттю рішень щодо оптимізації асортименту, ціноутворення та обсягів виробництва.

Бюджетні показники є основою системи планування та контролю діяльності підприємства. Аналіз виконання бюджетів доходів і витрат, а також відхилень між плановими і фактичними показниками дозволяє менеджменту здійснювати фінансовий контроль, коригувати стратегії розвитку та підвищувати фінансову дисципліну.

Показники ефективності бізнес-процесів характеризують продуктивність використання ресурсів та ефективність операційних процесів. Зокрема, показники тривалості операційного циклу, продуктивності праці та використання виробничих потужностей використовуються для оптимізації логістичних, виробничих і кадрових процесів, а також для прийняття рішень щодо реінжинірингу бізнес-процесів.

Показники центрів відповідальності забезпечують децентралізацію управління та підвищення відповідальності керівників підрозділів за результати діяльності. Аналіз прибутковості центрів прибутку та виконання ключових показників ефективності (KPI) використовується для формування системи мотивації персоналу та оцінки ефективності управлінського персоналу.

Показники стратегічного управління спрямовані на оцінку довгострокової ефективності діяльності підприємства та його ринкової вартості. Показники ROI, EVA та система збалансованих показників дозволяють оцінити результативність інвестиційних проєктів, стратегічні позиції підприємства та узгодженість операційної діяльності зі стратегічними цілями розвитку.

Отже, система показників управлінської звітності забезпечує інформаційну основу для оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень. Її інтеграція з показниками фінансової звітності забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, сприяє підвищенню ефективності управління, конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Систематизація показників фінансової та управлінської звітності створює інформаційну основу для формування ефективного механізму управління підприємством. Водночас для забезпечення узгодженості між даними звітності та управлінськими діями необхідним є розроблення інтегрованої моделі прийняття

управлінських рішень. Така модель дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, забезпечити їх аналітичну інтерпретацію та трансформацію у конкретні управлінські рішення на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях.

Запропонована модель прийняття управлінських рішень ґрунтується на поєднанні даних фінансової та управлінської звітності та передбачає послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних етапів, що забезпечують трансформацію інформації у результативні управлінські дії.

1. Формування інформаційної бази. Першим етапом моделі є формування інформаційної бази, яка включає сукупність фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства. Джерелами інформації виступають фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал) та управлінська звітність (бюджети, калькуляції собівартості, внутрішні операційні звіти, KPI, нефінансові індикатори).

На цьому етапі здійснюється систематизація та інтеграція даних, їх перевірка на достовірність, повноту та релевантність для потреб управління. Формування інформаційної бази створює основу для подальшого аналітичного опрацювання та забезпечує інформаційну прозорість діяльності підприємства.

2. Аналітична обробка інформації. Другий етап передбачає аналітичну обробку сформованої інформаційної бази з використанням методів фінансового, управлінського та стратегічного аналізу. До основних інструментів належать горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, аналіз відхилень, бенчмаркінг, аналіз беззбитковості та сценарне моделювання.

Метою аналітичної обробки є виявлення тенденцій розвитку підприємства, факторів впливу на фінансові результати, резервів підвищення ефективності діяльності та потенційних ризиків. Отримані аналітичні висновки слугують підґрунтям для формування управлінських альтернатив.

3. Формування альтернатив управлінських рішень. На третьому етапі на основі результатів аналізу розробляються альтернативні варіанти управлінських рішень. Альтернативи можуть стосуватися різних напрямів діяльності підприємства: фінансової, операційної, інвестиційної, маркетингової та кадрової політики.

Формування альтернатив передбачає оцінку можливих сценаріїв розвитку підприємства, визначення потенційних наслідків кожного варіанту, а також оцінку ресурсних обмежень і ризиків. Важливим є використання як кількісних, так і якісних критеріїв оцінки альтернатив, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

4. Вибір оптимального управлінського рішення. Четвертий етап полягає у виборі оптимального управлінського рішення серед сформованих альтернатив. Вибір здійснюється на основі встановлених критеріїв ефективності, таких як прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість, ризик, стратегічна відповідність та соціально-екологічні аспекти діяльності підприємства.

Для обґрунтування вибору можуть застосовуватися методи багатокритеріальної оцінки, економіко-математичного моделювання, експертних оцінок та оптимізаційні методи. Оптимальне рішення повинно забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства з

урахуванням ресурсних можливостей і рівня допустимого ризику.

5. Реалізація та контроль. Заключним етапом моделі є реалізація прийнятого управлінського рішення та здійснення контролю за його виконанням. Реалізація включає розроблення плану заходів, розподіл відповідальності між підрозділами, формування бюджетів та календарних планів.

Контроль передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, аналіз відхилень і коригування управлінських дій. На цьому етапі формується зворотний зв'язок, який дозволяє актуалізувати інформаційну базу та вдосконалювати управлінські рішення в майбутньому.

Таким чином, запропонована модель прийняття управлінських рішень на основі фінансової та управлінської звітності є циклічною та інтегрованою системою, що забезпечує безперервний процес управління підприємством. Вона дозволяє трансформувати інформацію звітності в обґрунтовані управлінські рішення,



Рис. 1. Модель прийняття управлінських рішень на основі даних фінансової та управлінської звітності

Джерело: сформовано авторами

підвищувати ефективність діяльності підприємства та забезпечувати його сталий розвиток.

Запропонована модель дозволяє:

- підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
- інтегрувати фінансову та нефінансову інформацію;
- забезпечити адаптивність управління до змін зовнішнього середовища;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження моделі передбачає використання сучасних цифрових інструментів, що дозволяє автоматизувати процес збору та аналізу даних, підвищити оперативність прийняття рішень і їх ефективність.

Водночас слід враховувати обмеження: високу вартість впровадження, відсутність

єдиних стандартів управлінської звітності, ризики недостовірності інформації.

Висновки. Фінансова та управлінська звітність є ключовими елементами інформаційного забезпечення системи управління підприємством. Інтеграція цих видів звітності дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

Запропонована модель прийняття управлінських рішень на основі фінансової та управлінської звітності забезпечує системний підхід до збору, аналізу та використання інформації, сприяє підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних рекомендацій щодо впровадження моделі в підприємствах різних галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
2. Бурденюк Т. Аналітичні можливості бухгалтерського балансу. *Сучасні детермінанти фіскальної політики: локальний та міжнародний вимір* : зб. мат. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 10 вер. 2019 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 218–220.
3. Гавриленко В. О. Управлінський облік в умовах кризових економічних явищ. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2017. № 45. С. 21–29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2017_45\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2017_45(1)_5)
4. Гуцуляк В. Р. Вплив фінансової інформації на систему менеджменту компанії. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-2>
5. Іванчук Н. В. Фінансова звітність як джерело інформації для аналізу фінансового стану підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2020. № 18. С. 57–61.
6. Кваша О. О., Коробкіна І. С., Шеховцова Д. Д. Формування внутрішньої управлінської звітності за центрами відповідальності. *Статистика України*. 2018. № 2. С. 89–94. URL: [https://doi.org/10.31767/su.2\(81\)2018.02.11](https://doi.org/10.31767/su.2(81)2018.02.11)
7. Омецінська І., Омецінський О. Аналітичні можливості фінансової звітності та її взаємозв'язок з управлінською звітністю. DOI: 10.35774/visnyk2025.01.216
8. Орехова А. І. Управлінська звітність як інструмент корпоративного управління та контролю. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 58–61. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-10>
9. Семенова К. Д. Аналітичні можливості фінансової звітності для оцінки підприємницьких ризиків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 8. С. 32–39.
10. Харакоз Л. В., Фелонюк О. А. Деякі аспекти фінансового аналізу за звітними показниками. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 49–57.
11. Шепель Т. П. Роль і місце управлінської звітності в підвищенні ефективності функціонування підприємств. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 31–34.
12. Baker R., Wallage P. The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance. *The International Journal of Accounting*. 2000. Vol. 35, No. 2. P. 11–19.
13. Elliot B., Elliot J. Financial Accounting and Reporting. 10th edition. Essex : Pearson Education Limited, 2006. P. 25–32.
14. Gulín D., Spajic F., Vasicek V., Zager K. Influence of Stock Manipulations on Financial Statements. *AIESA – Building of Society Based on Knowledge : International Scientific Conference*. Bratislava, 2005. P. 16–19.

REFERENCES:

1. Achkasova L. M. (2018) Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinskykh rishen [Evaluation of the effectiveness of managerial decisions]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: Zbirnyk naukovykh prats*, (23), 50–59.
2. Burdeniuk T. (2019) Analitichni mozhyvosti bukhhalterskoho balansu [Analytical capabilities of the balance sheet]. In *Suchasni determinanty fiskalnoi polityky: lokalnyi ta mizhnarodnyi vymir* [Modern determinants of fiscal policy: Local and international dimensions] (pp. 218–220). Ternopil National Economic University.
3. Havrylenko V. O. (2017) Upravlinskyi oblik v umovakh kryzovykh ekonomichnykh yavlyshch [Management accounting in conditions of crisis economic phenomena]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, (45), 21–29. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2017_45\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2017_45(1)_5)
4. Hutsuliak V. R. (2020) Vplyv finansovoi informatsii na systemu menedzhmentu kompanii [Impact of financial information on the company management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-2>
5. Ivanchuk N. V. (2020) Finansova zvitnist yak dzherelo informatsii dlia analizu finansovoho stanu pidpriemstva [Financial reporting as a source of information for analyzing the financial condition of an enterprise]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya: Ekonomika*, (18), 57–61.
6. Kvasha O. O., Korobkina I. S., Shekhovtsova D. D. (2018) Formuvannia vnutrishnoi upravlinskoï zvitnosti za tsentramy vidpovidalnosti [Formation of internal management reporting by responsibility centers]. *Statystyka Ukrainy*, (2), 89–94. [https://doi.org/10.31767/su.2\(81\)2018.02.11](https://doi.org/10.31767/su.2(81)2018.02.11)
7. Ometsinska I., Ometsynskyi O. (2025) *Analitichni mozhyvosti finansovoi zvitnosti ta yïi vzaiemozviazok z upravlinskoiu zvitnistiu* [Analytical capabilities of financial reporting and its relationship with management reporting]. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.216>
8. Oriekhova A. I. (2020) Upravlinska zvitnist yak instrument korporatyvnoho upravlinnia ta kontroliu [Management reporting as an instrument of corporate governance and control]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, (27), 58–61. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-10>
9. Semenova K. D. (2022) Analitichni mozhyvosti finansovoi zvitnosti dlia otsinky pidpriemnytskykh ryzykiv [Analytical capabilities of financial reporting for assessing entrepreneurial risks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (8), 32–39.
10. Kharakoz L. V., Feloniuk O. A. (2022) Deiaki aspekty finansovoho analizu za zvitnymy pokaznykamy [Some aspects of financial analysis based on reporting indicators]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (1), 49–57.
11. Shepel T. P. (2018) Rol i mistse upravlinskoï zvitnosti v pidvyshchenni efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv [Role and place of management reporting in improving enterprise performance]. *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid*, (16), 31–34.
12. Baker R., Wallage P. (2000). The future of financial reporting in Europe: Its role in corporate governance. *The International Journal of Accounting*, 35(2), 11–19.
13. Elliott B., Elliott J. (2006). *Financial accounting and reporting (10th ed.)*. Pearson Education Limited.
14. Gulin D., Spajic F., Vasicek V., Zager K. (2005). Influence of stock manipulations on financial statements. In *AIESA – Building of Society Based on Knowledge: International Scientific Conference* (pp. 16–19). Bratislava.

Дата надходження статті: 03.02.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 25.02.2026