

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Безкоровайна Л.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця  
м. Харків

Сталий розвиток підприємства сьогодні має дуже важливе значення, оскільки він визначає не лише його здатність працювати зараз, а й можливість зберігати конкурентоспроможність у майбутньому. У сучасних умовах – воєнних ризиків, економічної нестабільності, дефіциту ресурсів та швидких технологічних змін – підприємство, яке не орієнтується на сталий розвиток, фактично втрачає шанс на довгострокове існування. Досягнення сталого розвитку є важливим викликом для успіху та прогресу не лише підприємства, а й країни [1].

В системі бухгалтерського обліку, що охоплює фінансовий та управлінський облік, саме управлінський облік відіграє провідну роль у підтриманні сталого розвитку підприємства. Як інструмент внутрішнього управління він забезпечує підприємство інформацією, необхідною для планування, контролю та оцінювання діяльності з урахуванням сталого розвитку. Водночас традиційні системи управлінського обліку здебільшого зосереджуються на фінансових показниках, залишаючи поза увагою важливі нефінансові аспекти – екологічні, соціальні та управлінські. Це ускладнює впровадження принципів сталості в щоденне управління та може призвести до нераціонального використання ресурсів, погіршення іміджу підприємства та зниження його конкурентних позицій.

Сучасний підхід до оцінювання діяльності підприємства дедалі більше базується на концепції ESG (Environmental, Social, Governance). Вона враховує вплив підприємства на довкілля (викиди, відходи, енергоефективність), соціальну відповідальність (умови праці, дотримання прав людини) та якість корпоративного управління (прозорість, антикорупційні практики) [2].

Управління сталим розвитком потребує формування в обліково-аналітичній системі комплексних критеріїв оцінювання та прийняття рішень. Досягнення цілей сталого розвитку можливе за умови розширення потенціалу підприємства, узгодження темпів розвитку з ринковими тенденціями, оптимізації витрат при зростанні доходів, підвищенні мотивації персоналу, ефективної організації збуту, а також поєднання функцій управлінського обліку з фінансовим менеджментом у єдину інформаційно-аналітичну систему.

Хоча управлінський облік традиційно оперує фінансовими даними – такими як облік витрат, калькулювання собівартості, бюджетування та контроль виконання бюджетів, оцінка економічної ефективності – у сучасних умовах його роль значно ширша. Він перетворюється на інструмент, що забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових показників, дозволяючи підприємству впроваджувати принципи сталого розвитку у практику управління та будувати більш відповідальну й ефективну модель діяльності.

Дотримання ESG-принципів вимагає від підприємств відповідальності не лише у фінансовій сфері, а й у питаннях екології, соціальної взаємодії та корпоративного управління. Це означає необхідність урахування екологічного впливу діяльності, зокрема обсягів викидів вуглецю, раціонального використання природних ресурсів та ефективного управління

відходами. Важливо також оцінювати соціальні аспекти діяльності підприємства – забезпечення безпечних і гідних умов праці, дотримання прав людини та участь в соціальних ініціативах. Не менш значущим є дотримання принципів прозорості в корпоративному управлінні, впровадження антикорупційних механізмів та забезпечення етичного управління ризиками, тощо.

Адаптація управлінського обліку до цих вимог дає змогу не лише відстежувати нефінансові показники, а й аналізувати витрати, пов'язані зі сталим розвитком, мінімізувати екологічні та соціальні ризики, підвищувати довіру стейкхолдерів і зміцнювати власну ділову репутацію. Такий підхід сприяє залученню інвестицій та формує довгострокові конкурентні переваги підприємства [3].

Для того щоб ефективно реалізувати цілі сталого розвитку, управлінський облік повинен відійти від традиційних рамок і охопити ширший спектр нефінансових аспектів діяльності підприємств. Це передбачає оновлення його функцій, розширення інструментарію та впровадження нових аналітичних підходів.

Передусім важливим є перегляд системи обліку й аналізу витрат, адже сьогодні підприємства повинні враховувати не лише фінансові, а й екологічні та соціальні витрати. Йдеться, наприклад, про фіксацію витрат, пов'язаних із управлінням відходами, утилізацією, встановленням екологічного обладнання. Сюди ж належать витрати на реалізацію соціальних програм, такі як навчання співробітників, організація благодійних заходів. Так, витрати на встановлення сонячних панелей можуть розглядатися не просто як фінансове навантаження, а як інвестиція в майбутню економію ресурсів і скорочення вуглецевого сліду.

Ще одним важливим напрямом оновлення управлінського обліку є формування системи ключових нефінансових індикаторів ефективності (KPI). Такі індикатори допомагають комплексно оцінити екологічні, соціальні та управлінські результати діяльності. Зокрема, KPI для екологічної складової можуть бути – рівень викидів CO<sub>2</sub>, споживання води та енергії, обсяг перероблених відходів); KPI для соціальної складової – рівень задоволеності персоналу, охоплення соціальними програмами, динаміка плинності кадрів; KPI для управлінської складової – індекс прозорості корпоративного управління, рівень впровадження антикорупційних механізмів. Наприклад, регулярний розрахунок енергоспоживання на одиницю продукції дозволяє стежити за раціональністю використання ресурсів і своєчасно виявляти потенційні можливості для оптимізації.

Важливою умовою досягнення цілей сталого розвитку є інтеграція відповідних підходів у процес бюджетування. Бюджети підприємства мають включати не лише традиційні фінансові показники, а й екологічні та соціальні витрати. Це дає змогу більш усвідомлено планувати ресурси, оцінювати окупність інвестицій у «зелені» технології та прогнозувати ризики, пов'язані з можливим недотриманням екологічних або соціальних норм. Наприклад, формуючи бюджет, підприємство може передбачити витрати на впровадження системи скорочення вуглецевих викидів, розраховуючи при цьому не лише на зниження можливих штрафів, а й на зміцнення своєї репутації.

Крім того, зростає значення аналітичних інструментів, що дають змогу комплексно оцінювати результати сталого розвитку. Серед них важливе місце займає аналіз життєвого циклу продукції (Life Cycle Assessment, LCA), який дозволяє визначити екологічний вплив продукції на всіх етапах її життєвого циклу. Поряд із цим застосовуються методики оцінювання соціальної віддачі від інвестицій (Social Return on Investment, SROI), що дають

змогу вимірювати, яку саме соціальну користь створюють складені кошти. Наприклад, підприємство може використовувати аналіз життєвого циклу продукції для визначення етапів, на яких виникає найбільший екологічний вплив, з метою його мінімізації.

У процесі побудови ESG-орієнтованої обліково-аналітичної системи підприємства важливо дотримуватися послідовної методики ухвалення управлінських рішень. Спершу здійснюється збір і систематизація інформації відповідно до показників сталого розвитку, що дозволяє сформувати якісну основу для подальшого аналізу. На цьому підґрунті формується група ключових базових індикаторів, які забезпечують можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наступним кроком є розрахунок значено цільових показників, що використовуються безпосередньо в процесі вибору стратегії і визначення пріоритетів.

Після цього відбувається ідентифікація ризиків, які супроводжують кожен із можливих варіантів рішень, а також їх подальша оцінка з урахуванням потенційного впливу на сталий розвиток підприємства. На основі проведеного аналізу відповідальні менеджери здійснюють вибір оптимального управлінського рішення, після чого розпочинається етап моніторингу його реалізації згідно з принципами сталого розвитку. Водночас проводиться зіставлення фактичних і планових показників для визначення відхилень та своєчасного реагування на них.

За потреби процес реалізації коригується, а оцінка ризиків проводиться повторно – уже з урахуванням внесених змін і коригувальних заходів. Завершальним етапом є контроль результатів реалізованого управлінського рішення і порівнянні отриманих підсумків із початковими плановими орієнтирами.

Дотримання зазначених етапів дає змогу підприємствам ефективно реагувати на сучасні виклики та зміцнювати довгострокову стійкість бізнесу. Водночас впровадження ESG-факторів має певні обмеження: воно потребує змін у корпоративній культурі та процесах управління, ускладнюється відсутністю універсальних стандартів і вимагає додаткових ресурсів для роботи з нефінансовими показниками, включно з цифровими технологіями й навчанням персоналу [4]. Попри всі труднощі, саме сталий розвиток формує майбутні тенденції, тому підприємствам важливо адаптувати свою діяльність і модернізувати облікову систему відповідно до вимог ESG-орієнтованого управління.

#### **Використані джерела:**

1. Петролюк Ю. С. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 68. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5011/4957> (дата звернення 24.11.2025).

2. Скрипник С. В. Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 78–85. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1221/1174> (дата звернення 24.11.2025).

3. Лагодієнко О. В. Дослідження інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства. *Регіональна економіка*. 2024. № 3 (113). С. 117–123. URL : <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-10> (дата звернення 24.11.2025).

4. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2022/4.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf) (дата звернення 24.11.2025).