МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Наталія Скрипник. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ПОВНУ ВІДПОВІДНІСТЬ МСФЗ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 368

Olena Moshkovska, Yulia Manachynska. BANK LENDING TO BUSINESSES: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PATHWAYS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN UNION INTEGRATION ..…….. 380

Конон Багрій, Олексій Малярчук. ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 396

Ірина Мустеца. ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 405

Тетяна Томнюк. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ……..... 418

Любов Гут. АДАПТАЦІЯ НЕФІНАНСОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОСОЮЗУ …….. 428

Наталія Скрипник ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-2180-5863
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ПОВНУ ВІДПОВІДНІСТЬ МСФЗ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. *Досліджено трансформацію облікової політики підприємства в умовах переходу на повну відповідність МСФЗ як багатовимірний процес, що охоплює методологічні, організаційні, інформаційні, контрольні та галузеві зміни. Показано, що в контексті євроінтеграції облікова політика перестає бути лише внутрішнім регламентом і набуває статусу стратегічного інструменту адаптації підприємства до вимог прозорості, зіставності, простежуваності й підзвітності, які діють у європейському економічному просторі. На основі огляду наукових досліджень і положень IFRS 1 та IAS 8 обґрунтовано, що повна відповідність МСФЗ вимагає перегляду принципів визнання, оцінки, класифікації та розкриття, а також перебудови внутрішнього контролю, IT-архітектури й управлінської аналітики. Додатково розкрито галузеву диференціацію переходу, оскільки характер облікових рішень суттєво змінюється залежно від структури активів, доходів, ризиків і контрактних моделей підприємств. Запропоновано концептуальну модель трансформації облікової політики, що поєднує нормативний, методичний, технологічний, контрольний, адаптаційний та галузевий блоки. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні облікової політики як адаптивної рамки, що забезпечує одночасно відповідність МСФЗ і сумісність із майбутніми вимогами інтегрованої та сталого розвитку звітності в європейському контексті.*

Ключові слова: *облікова політика, МСФЗ, IFRS 1, IAS 8, євроінтеграція, фінансова звітність, облікові оцінки, внутрішній контроль, професійне судження, сталий розвиток.*

Вступ. Перехід підприємства на повну відповідність МСФЗ у сучасних умовах не може розглядатися як суто технічна операція з перенесення національних облікових даних у новий формат. Такий перехід є глибокою трансформацією облікової політики, яка змінює спосіб бачення економічної реальності всередині підприємства та спосіб її представлення зовнішнім користувачам (Honkova, 2018). Особливої ваги ця проблема набуває в умовах євроінтеграції, оскільки зближення з європейським ринком капіталу, банківськими інституціями та регуляторним середовищем висуває до

підприємств вимогу не просто вести облік за стандартами, а організовувати облікову систему на принципах порівнянності, прозорості та інформативності (Levchenko & Antonova, 2024).

У науковій літературі ефекти першого застосування МСФЗ оцінюються неоднозначно. Частина дослідників підкреслює поліпшення інформаційної цінності облікової інформації, підвищення якості розкриття та посилення довіри інвесторів (Filip & Raffournier, 2013; Kouki, 2018). Інші звертають увагу на те, що позитивний ефект не є автоматичним: він залежить від інституційного середовища, жорсткості нагляду, професійної підготовки бухгалтерів і практики правозастосування (Christensen et al., 2015; Soderstrom & Sun, 2007). Ще одна група досліджень демонструє, що перехід на МСФЗ супроводжується істотними транзакційними витратами, особливо на етапі адаптації інформаційних систем, формування відкритого балансу та проведення аудиту (Kim et al., 2012).

У цьому контексті облікова політика є центральним елементом, через який підприємство інтегрує вимоги стандартів у власну систему управління. Якщо раніше облікова політика сприймалася як набір дозволених альтернатив, то в умовах повної відповідності МСФЗ вона перетворюється на механізм професійного судження, документованого вибору методів та забезпечення узгодженості між окремими стандартами (Muthupandian, 2008; IFRS Foundation, 2025b). Саме тому трансформація облікової політики становить не допоміжний, а базовий елемент переходу на МСФЗ.

Метою статті є розкриття змісту, етапів та управлінських наслідків трансформації облікової політики підприємства при переході на повну відповідність МСФЗ, а також обґрунтування її ролі як адаптивної рамки євроінтеграційного розвитку підприємства. Завданнями дослідження є: узагальнити нормативні положення IFRS 1 та IAS 8; систематизувати наукові підходи до наслідків переходу на МСФЗ; визначити ключові напрями змін в обліковій політиці; показати роль внутрішнього контролю, ІТ та галузевої специфіки; запропонувати модель поетапної трансформації.

Матеріали та методи. Дослідження базується на комплексі методів: нормативно-правовому аналізі, порівняльному аналізі наукових джерел, логічному узагальненні, систематизації та структурному моделюванні. Нормативну основу становлять положення IFRS 1 «First-time Adoption of International Financial Reporting Standards» і IAS 8 «Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors» (IFRS Foundation, 2025a; IFRS Foundation, 2025b). Ці стандарти визначають як загальні принципи вибору облікових політик, так і порядок їх зміни під час першого застосування МСФЗ.

Огляд літератури охоплює дослідження інформаційної цінності облікової інформації після впровадження МСФЗ у Європі, роботи про вибір облікових політик під час переходу, а також дослідження трансформаційних витрат і внутрішнього контролю (Soderstrom & Sun, 2007; Filip & Raffournier, 2013; Kim et al., 2012). Особливу увагу приділено працям, які розглядають перший перехід

як процес із високою організаційною складністю, що вимагає координації обліку, аудиту, IT та управлінських функцій (Kvaal & Nobes, 2011; Deloitte IAS Plus, 2025).

У процесі дослідження застосовано також інституційний підхід, який дає змогу оцінити, як саме правові, професійні та організаційні механізми впливають на формування облікової політики підприємства (Christensen et al., 2015). Водночас використано елементи контент-аналізу, щоб виокремити повторювані мотиви в науковій дискусії: підвищення якості звітності, зростання витрат, необхідність професійного судження, значення внутрішнього контролю, залежність результатів від інституційного середовища та галузеві відмінності (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021; Viana et al., 2023).

Результати та обговорення. У класичній моделі облікова політика розуміється як сукупність обраних підприємством принципів, методів і процедур бухгалтерського обліку. Проте в системі МСФЗ це визначення є недостатнім, оскільки стандарти побудовані переважно на принципах, а не на жорстких алгоритмах. Відповідно до IAS 8, облікова політика має бути послідовно застосована до подібних операцій, а зміна допускається лише тоді, коли вона призводить до більш доречної та надійної інформації (IFRS Foundation, 2025b; Muthupandian, 2008).

У практичному вимірі це означає, що підприємство не може обмежитися формальним приведенням звітних форм у відповідність до шаблонів МСФЗ. Потрібна повна ревізія того, як визнаються, оцінюються і розкриваються економічні події. Наприклад, облік фінансових інструментів за IFRS 9 вимагає іншої логіки класифікації активів і зобов'язань, ніж національні правила; орендні операції за IFRS 16 змінюють уявлення про баланс і фінансовий леверидж; знецінення активів потребує прогнозного тестування майбутніх потоків коштів (IASB, 2024; Deloitte IAS Plus, 2025). Усе це не може бути реалізовано без глибокого оновлення облікової політики.

Важливою рисою МСФЗ є ширше застосування професійного судження. Згідно з дослідженням Kvaal & Nobes (2011), навіть після обов'язкового впровадження МСФЗ національні патерни облікової поведінки зберігаються, оскільки підприємства продовжують орієнтуватися на попередню практику у виборі між допустимими альтернативами. Це означає, що сама наявність стандартів не гарантує однакових рішень, якщо облікова політика не супроводжується внутрішніми правилами професійного узгодження (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021).

У дослідженнях ефектів переходу на МСФЗ можна виділити кілька концептуальних підходів. Перший підхід представлений працями, що акцентують на підвищенні корисності фінансової звітності. Filip & Raffournier (2013) виявили, що після запровадження МСФЗ в Європі посилився зв'язок між прибутком і ринковою ціною акцій, тобто зріс рівень інформаційної цінності облікової інформації. Схожі висновки робить Kouki (2018), показуючи, що

вплив МСФЗ на корисність даних виявляється позитивним, але нерівномірним у різних країнах і залежить від особливостей ринкового середовища.

Другий підхід є більш критичним і полягає в тому, що формальне застосування МСФЗ може не призводити до глибинної зміни бухгалтерської практики. Дослідження Kvaal & Nobes (2011) свідчить про збереження національних моделей, особливо в континентальній Європі, де традиції консерватизму, податкової орієнтації та юридичної формалізації залишаються впливовими. Бібліометричний огляд щодо реакції стейкхолдерів на впровадження IFRS також вказує, що якість облікової інформації значною мірою залежить від механізмів нагляду, а не лише від формальної наявності стандартів (Soderstrom & Sun, 2007; World Bank, 2020).

Третій підхід акцентує на витратах і організаційних труднощах. Kim et al. (2012) зафіксували зростання аудиторських витрат у рік переходу, а малі підприємства несуть непропорційно високі витрати. Дослідження Viana et al. (2023) по ринках, що розвиваються, також показує, що вплив IFRS є витратною зміною, яка тривалий час відчувається в наступні звітні періоди. Водночас для публічного сектору перехід на нові стандарти змінює не лише звітність, а й аудиторське навантаження (Levchenko & Antonova, 2024).

Повна відповідність МСФЗ вимагає, щоб облікова політика охоплювала всі суттєві ділянки фінансової звітності та визначала спосіб реалізації стандартів на рівні конкретного підприємства. Згідно з IFRS 1, перший комплект звітності за МСФЗ має бути складений на основі єдиних облікових політик, що застосовуються до всіх представлених у ній звітних періодів (IFRS Foundation, 2025a; IASB, 2024). Це означає, що підприємство повинно не тільки обрати нові правила, а й ретроспективно перерахувати порівняльні дані, крім випадків, коли стандарт дозволяє винятки.

IAS 8, своєю чергою, визначає критерії вибору й зміни облікових політик, а також розмежовує зміну політики, зміну оцінки та виправлення помилки (IFRS Foundation, 2025b; Muthupandian, 2008). Для практики це принципово важливо, оскільки кожна з цих операцій має різні наслідки для звітності. Неправильне віднесення зміни до категорії «оцінка» замість «політика» або навпаки змінює порядок відображення порівняльної інформації. Тому в процесі трансформації політики потрібно встановлювати формалізовану процедуру класифікації змін і документування професійних суджень (Deloitte IAS Plus, 2025).

Основні відмінності між національною та МСФЗ-орієнтованою моделлю облікової політики узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння національної та МСФЗ-орієнтованої облікової політики

Критерій	Національна модель	МСФЗ-орієнтована модель
Природа регулювання	Деталізовані правила	Принципи та професійне судження
Ступінь альтернативності	Низький	Середній або високий

Критерій	Національна модель	МСФЗ-орієнтована модель
Основна мета	Формальна відповідність	Доречність і достовірність
Оцінка активів	Історична собівартість	Собівартість, переоцінка, справедлива вартість
Роль приміток	Обмежена	Суттєва, пояснювальна
Зв'язок з управлінням	Нерівномірний	Тісний, аналітично пов'язаний
Місце судження	Похідне	Центральне
Орієнтація на користувача	Регулятор і податкова система	Інвестор, кредитор, стейкхолдер

Джерело: складено автором на основі IFRS Foundation (2025a), IFRS Foundation (2025b), Kouki (2018), Eisenschmidt & Krasodomska (2021), World Bank (2020).

Трансформація охоплює щонайменше п'ять блоків: принципи визнання і припинення визнання активів та зобов'язань; моделі оцінки, включно зі справедливою вартістю, амортизованою собівартістю, резервуванням і тестом на знецінення; правила класифікації доходів, витрат і фінансових інструментів; структуру приміток, суттєвих суджень і облікових оцінок; організацію внутрішнього контролю та інформаційної підтримки.

У процесі переходу на МСФЗ доцільно виокремити такі етапи (Deloitte IAS Plus, 2025; IASB, 2024; IFRS Foundation, 2025a):

1. Початкова діагностика.
2. Проектування облікової політики.
3. Перерахунок початкового балансу.
4. Налаштування контролів і IT-систем.
5. Підготовка першої повної звітності.

Кожний із цих етапів супроводжується ризиками. Найбільш поширеними є помилки у визнанні активів і зобов'язань, невірна класифікація різниць між оцінками та політиками, а також недооцінка витрат на консультування, аудит і переналаштування систем (Kim et al., 2012). З огляду на це, перехід до МСФЗ доцільно розглядати як проєкт управління змінами, а не як одномоментну бухгалтерську операцію (Christensen et al., 2015; Kvaal & Nobes, 2011). Деталізацію ключових змін в обліковій політиці при переході на МСФЗ наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Основні напрями трансформації облікової політики при повному переході на МСФЗ

Напрям змін	Зміст трансформації	Очікуваний результат
Основні засоби	Вибір між собівартістю та переоцінкою; тест на знецінення	Більш реалістичне відображення вартості
Нематеріальні активи	Уточнення критеріїв капіталізації та імпейрменту	Підвищення релевантності активів
Запаси	Узгодження методів оцінки та списання	Більш точна собівартість
Доходи	Застосування IFRS 15 і 5-крокової моделі	Уніфікація визнання доходу

Напрям змін	Зміст трансформації	Очікуваний результат
Оренда	Визнання права користування та зобов'язання	Повніше відображення боргового навантаження
Фінансові інструменти	Класифікація за IFRS 9	Кращий ризик-менеджмент
Резерви	Визнання за критерієм імовірності та оцінки	Підвищення консерватизму
Податки	Облік відстрочених податкових наслідків	Узгодження обліку та податків
Розкриття	Суттєві судження, оцінки, ризики	Зростання прозорості

Джерело: складено автором на основі IFRS Foundation (2025a), IFRS Foundation (2025b), IASB (2024), Deloitte IAS Plus (2025), Doukakis (2014).

Не менш важливою складовою трансформації є внутрішній контроль. Впровадження МСФЗ без належної системи контролю призводить до того, що нові облікові принципи формально задекларовані, але фактично не підтримуються на рівні первинних даних і процедур перевірки. Дослідження щодо переходу на IFRS показують, що компанії з більш розвиненими контрольними механізмами зазнають менших витрат від переходу та швидше досягають стабільності нової системи (Christensen et al., 2015; Kvaal & Nobes, 2011).

Внутрішній контроль у середовищі МСФЗ має охоплювати: контроль достовірності первинних даних; перевірку методів оцінки; контроль професійних суджень; погодження облікових політик із юридичними і податковими вимогами; контроль за своєчасністю розкриття інформації.

У сучасних умовах ці функції дедалі частіше реалізуються через ERP-системи, BI-модулі, електронний документообіг і автоматизовані реєстри (Levchenko & Antonova, 2024). Проте технологія сама по собі не вирішує проблеми якості, якщо відсутня єдина методологія облікової політики. Саме тому IT-система має налаштовуватися не після реформування, а паралельно з ним. Це узгоджується з висновками досліджень про впровадження IFRS, згідно з якими успіх залежить не від наявності програмного забезпечення, а від інтеграції його в управлінську логіку підприємства (Kim et al., 2012; Deloitte IAS Plus, 2025).

Трансформація облікової політики при переході на повну відповідність МСФЗ не відбувається однаково для всіх підприємств. Хоча базова логіка IFRS 1 та IAS 8 є універсальною, конкретний зміст змін істотно залежить від галузевої моделі бізнесу, структури активів, характеру доходів, ступеня регуляторного навантаження та інтенсивності використання оціночних суджень (IFRS Foundation, 2025a; IFRS Foundation, 2025b). Саме тому в науковій літературі дедалі частіше акцентується не тільки на факті переходу, а й на його галузевій диференціації. Дослідження про використання облікових опцій у Європі показують, що чинники конкретної країни мають сильніший

вплив, ніж галузеві, однак галузеві особливості залишаються суттєвими для вибору конкретних облікових рішень (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021).

Для підприємств виробничого сектору найскладнішими є питання оцінки основних засобів, знецінення активів, капіталізації витрат на модернізацію та відображення довгострокових контрактів. У таких компаніях МСФЗ змінює не лише форму фінансової звітності, а й сам механізм калькулювання собівартості, оскільки тісніше пов'язує облікову політику з моделлю створення вартості (Doukakis, 2014). Особливо це стосується підприємств з високою часткою спеціалізованого обладнання, де питання корисного строку служби, компонентного обліку й тесту на знецінення стають центральними. Окремі дослідження зазначають, що в умовах промислового виробництва перехід на IFRS часто супроводжується підвищенням ролі управлінської аналітики, оскільки саме вона забезпечує деталізацію, якої вимагають нові підходи до оцінки активів (Viana et al., 2023).

У торговельному секторі ключовою проблемою є визнання доходів, зокрема за договорами з численними зобов'язаннями до виконання, знижками, бонусами та агентськими схемами. Після впровадження IFRS 15 підприємства торгівлі змушені переходити від спрощених правил відображення виручки до поетапної моделі, де важливим є момент передачі контролю, а не лише формальна поставка товару (IASB, 2024). Це особливо істотно для мережевого ритейлу, e-commerce та дистрибуційних моделей, де структура контрактів є складною, а частка повернень і бонусних угод – значною.

Для банківського сектору перехід на МСФЗ має ще більш виражену специфіку, оскільки основною статтею ризику стають фінансові інструменти, резерви під очікувані кредитні збитки, класифікація активів і моделі оцінки ризиків. Дослідження щодо впливу IFRS показало, що перехід змінив поведінку щодо формування резервів, зменшив можливості згладжування доходів, але водночас в окремих випадках призвів до менш своєчасного визнання кредитних втрат за моделлю incurred loss (Kouki, 2018). Для банківської облікової політики це означає необхідність поєднувати вимоги IFRS 9, банківського нагляду та внутрішніх політик ризик-менеджменту в єдину аналітичну матрицю (World Bank, 2020).

У секторі послуг, особливо в IT, консалтингу, освіті та професійних сервісах, найбільш чутливими є питання визнання нематеріальних активів, контрактних зобов'язань і витрат на розробку. Тут облікова політика часто має найбільший простір для професійного судження, оскільки економічний ефект формується переважно через людський капітал, ноу-хау, бази даних, інтелектуальну власність і довгострокові відносини з клієнтами (Muthupandian, 2008).

Аграрні підприємства мають окремі виклики, пов'язані з біологічними активами, сезонністю, справедливою вартістю продукції та волатильністю ринкових цін. У цьому випадку облікова політика повинна забезпечувати не

лише коректність визнання активів, а й простежуваність витрат на сталу практику, екологічні обмеження і субсидії (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021).

Спеціальним напрямом є публічний сектор і підприємства з державною участю. Для них перехід на МСФЗ часто поєднується з вимогами до прозорості використання коштів, бюджетної дисципліни та специфічних форм звітності (Levchenko & Antonova, 2024). Тут складність полягає в поєднанні комерційної логіки МСФЗ із нормативно закріпленими правилами обліку державного сектору (World Bank, 2020). У таких організаціях облікова політика має працювати як міст між двома режимами – фінансово-комерційним і публічно-адміністративним.

Рисунок 1 узагальнює процес трансформації як послідовність взаємопов'язаних кроків. Його практична цінність полягає в тому, що він дає змогу візуалізувати перехід не як одноразову подію, а як керований цикл змін (Honkova, 2018; Deloitte IAS Plus, 2025).

У межах євроінтеграції облікова політика повинна бути адаптивною. Це означає, що вона не може бути застиглою процедурою на один звітний період. Навпаки, вона має реагувати на зміни в стандартах, очікуваннях користувачів, вимогах до сталого розвитку та ускладненні цифрового середовища (Levchenko & Antonova, 2024). Власне, IFRS 1 прямо вимагає використання однакових політик для всіх періодів першої звітності, але не забороняє підприємству надалі вдосконалювати свою політику, якщо це робить інформацію більш доречною та надійною (IFRS Foundation, 2025a).

Адаптивна політика має три ознаки. По-перше, вона документує професійне судження (Muthupandian, 2008). По-друге, вона пов'язує фінансовий облік із управлінською аналітикою (Christensen et al., 2015). По-третє, вона є сумісною з перспективними вимогами інтегрованої та ESG-звітності (Levchenko & Antonova, 2024).

Окремої уваги потребує питання управлінських стимулів. Дослідження щодо першого застосування МСФЗ показують, що менеджмент може обирати ті варіанти облікової політики, які підвищують короткострокову привабливість звітності, хоча й не завжди відповідають довгостроковій якості (Doukakis, 2014; Viana et al., 2023). Для мінімізації цього ризику доцільно запроваджувати внутрішню політику документування суджень, процедури незалежної експертизи складних оцінок і регулярний перегляд ключових рішень (Christensen et al., 2015).

Іншим важливим аспектом є зв'язок між обліковою політикою та оподаткуванням. У перехідний період часто виникає розрив між бухгалтерським і податковим обліком, який потребує чіткої регламентації (Soderstrom & Sun, 2007). Саме тому підприємства мають визначати, які елементи політики використовуються виключно для фінансової звітності, а які – для управлінських потреб. Такий поділ не повинен створювати дві незалежні системи, але має забезпечувати взаємне узгодження даних (IFRS Foundation, 2025b).



Рис. 1. Модель трансформації облікової політики при переході на МСФЗ
Джерело: розроблено автором.

Окремого розгляду в контексті трансформації облікової політики заслуговує питання цифровізації фінансової звітності та переходу до структурованих форматів подання даних. У сучасному регуляторному

середовищі Євросоюзу підприємства, що складають звітність за МСФЗ, дедалі частіше зобов'язані подавати її у форматі XBRL (eXtensible Business Reporting Language) або iXBRL (Inline XBRL), що є частиною Єдиного електронного формату звітності (ESEF), запровадженого Директивою ЄС 2019/815. Це означає, що облікова політика підприємства більше не може розглядатися у відриві від технічних вимог до машинозчитуваного подання фінансової інформації.

Запровадження XBRL-маркування суттєво впливає на те, як саме підприємство формує свою облікову політику в частині класифікації та структуризації статей звітності. Кожен елемент фінансової звітності, що підлягає маркуванню, має бути однозначно ідентифікований відповідно до таксономії МСФЗ, яку підтримує IFRS Foundation (IFRS Foundation, 2025a). Якщо облікова політика підприємства передбачає нестандартну класифікацію або агрегацію статей, це може призвести до розбіжностей між XBRL-тегами та фактичним змістом звітності, що, своєю чергою, підвищує ризик регуляторних зауважень і ускладнює автоматизовану обробку даних інвесторами та аналітиками (Deloitte IAS Plus, 2025).

Дослідження Levchenko & Antonova (2024) показує, що в умовах CSRD та ESRS підприємства опиняються перед необхідністю паралельного ведення фінансової й нефінансової звітності в єдиному цифровому середовищі. Це вимагає від облікової служби не лише знання стандартів, а й здатності забезпечувати сумісність між різними звітними платформами — ERP-системами, інструментами ESG-звітності та системами XBRL-маркування. Таким чином, цифровізація стає самостійним виміром трансформації облікової політики, що виходить за межі суто методологічних змін.

Для підприємств, що здійснюють перехід на МСФЗ в умовах євроінтеграції, це означає необхідність узгодження трьох рівнів: нормативного (відповідність вимогам IFRS 1 і IAS 8), змістового (коректне визнання, оцінка та розкриття) та технічного (сумісність із цифровими форматами звітності). Ігнорування технічного рівня призводить до того, що навіть якісно підготовлена звітність стає менш прийнятною для автоматизованого аналізу на ринках капіталу ЄС. Honkova (2018) зазначає, що саме технічна готовність до впровадження МСФЗ нерідко є слабкою ланкою в малих і середніх підприємствах, оскільки вони орієнтуються переважно на нормативну відповідність і недооцінюють вимоги до цифрової інфраструктури.

Суттєвим аспектом цифровізації є також питання зберігання та аудиту первинних даних у машинозчитуваному форматі. Перехід на МСФЗ у поєднанні з вимогами ESEF та майбутніми стандартами інтегрованої звітності формує потребу в так званій «обліковій архіві» — структурованій системі зберігання всіх суджень, оцінок і змін у політиці з повним документальним слідом. Christensen et al. (2015) наголошують, що підприємства з більш розвиненою системою документування облікових рішень демонструють вищу якість звітності після переходу на МСФЗ, оскільки їхні зміни є мотивованими,

прозорими та верифікованими незалежними аудиторами. Саме тому побудова цифрового сліду облікової політики є не технічною формальністю, а стратегічним завданням підприємства в умовах євроінтеграційного переходу.

Висновки. Трансформація облікової політики при переході на повну відповідність МСФЗ є складним багатовимірним процесом, який охоплює не лише зміну облікових методів, а й глибинну перебудову управлінської логіки підприємства. У контексті євроінтеграції ця трансформація набуває стратегічного значення, оскільки саме через облікову політику підприємство демонструє здатність діяти за принципами прозорості, порівнянності та підзвітності, прийнятими в європейському економічному просторі.

Аналіз літератури показує, що результати переходу на МСФЗ залежать від інституційного середовища, якості внутрішнього контролю, професійного судження та готовності інформаційної системи. Одні дослідження підтверджують зростання інформаційної цінності облікової інформації, інші наголошують на збереженні національних практик і значних витратах на перехід. Це означає, що ефективність переходу визначається не лише стандартами, а й тим, як саме підприємство вбудовує їх у власну облікову політику.

Запропонована в дослідженні модель адаптивної облікової політики дозволяє розглядати її як механізм довгострокової інтеграції підприємства в європейське регуляторне середовище. Її практична цінність полягає у можливості поєднати вимоги МСФЗ із сучасними завданнями внутрішнього управління, цифровізації та підготовки до інтегрованої звітності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на галузеву деталізацію цієї моделі та оцінку її ефективності на емпіричних даних українських підприємств.

References

Christensen, H. B., Lee, E., Walker, M., & Zeng, C. (2015). Incentives or standards: What determines accounting quality changes around IFRS adoption? *European Accounting Review, 24*(1), 31–61. https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1009144

Deloitte IAS Plus. (2025). *IFRS 1 – First-time adoption of IFRS*. https://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs1

Doukakis, L. C. (2014). The effect of mandatory IFRS adoption on real and accrual-based earnings management activities. *Journal of Accounting and Public Policy, 33*(6), 551–572. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2014.08.006

Eisenschmidt, K., & Krasodomska, J. (2021). The use of accounting policy options under IFRS in Europe: Do country, industry, and topic factors matter? *Contemporary Economics, 15*(3), 289–308. https://ssrn.com/abstract=3940957

Filip, A., & Raffournier, B. (2013). The value relevance of earnings in Europe after IFRS implementation: Why do national differences persist? *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 9*(4), 388–415. https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2013.057527

Honkova, I. (2018). Process of implementation of international financial standards (IFRS). *HED, 18*. https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2018-01-031

IASB. (2024). *IFRS 1 first-time adoption of international financial reporting standards*. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2024/issued/ifrs1.html

IFRS Foundation. (2025a). *IFRS 1 first-time adoption of international financial reporting standards*. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-1-first-time-adoption-of-ifrs/

IFRS Foundation. (2025b). *IAS 8 accounting policies, changes in accounting estimates and errors*. https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias8

Kim, J.-B., Liu, X., & Zheng, L. (2012). The impact of mandatory IFRS adoption on audit fees: Theory and evidence. *The Accounting Review, 87*(6), 2061–2094. https://doi.org/10.2308/accr-50223

Kouki, A. (2018). IFRS and value relevance: A comparison approach before and after IFRS conversion in the European countries. *Journal of Applied Accounting Research, 19*(1), 60–80. https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2015-0041

Kvaal, E., & Nobes, C. (2011). IFRS policy changes and the continuation of national patterns of IFRS practice. *European Accounting Review, 21*(2), 343–371. https://doi.org/10.1080/09638180.2011.611236

Levchenko, N., & Antonova, L. (2024). Management of sustainable development of companies through the prism of corporate reporting in accordance with the requirements of CSRD and ESRS. *Management and Business, 2*(1), 25–34. https://doi.org/10.59214/mb/1.2024.25

Muthupandian, K. S. (2008). IAS 8, accounting policies, changes in accounting estimates and errors – A closer look. *The Management Accountant, 43*(10), 753–755. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/29112/

Soderstrom, N. S., & Sun, K. J. (2007). IFRS adoption and accounting quality: A review. *European Accounting Review, 16*(4), 675–702. https://doi.org/10.1080/09638180701706732

Viana, D. B. C., Lourenço, I. M. E. C., & Paulo, E. (2023). The effect of IFRS adoption on accrual-based and real earnings management: Emerging markets' perspective. *Journal of Accounting in Emerging Economies, 13*(3), 485–508. https://doi.org/10.1108/JAEE-05-2021-0172

World Bank. (2020). *Reports on the observance of standards and codes (ROSC): Ukraine*. https://www.worldbank.org/