

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-25>

УДК 657.1:005.21:336.76

Райковська Інна Тадеушівна

кандидат економічних наук, доцент,
проректорка з навчально-методичної та наукової роботи,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2670-7277>

Муравський Олександр Юрійович

доктор філософії за спеціальністю «Облік і оподаткування»,
доцент кафедри фінансів і обліку,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0081-2124>

Наливайко Дмитро Валентинович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і обліку,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5917-5195>

Шокало Сергій Володимирович

магістрант,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4637-7704>

Inna Raikovska, Oleksandr Muravsky,**Dmytro Nalyvaiko, Sergey Shokalo**

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

**АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ
ФОНДОВОГО РИНКУ: РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ
ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ****ANALYTICAL SUPPORT FOR BUSINESS PROCESS
EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF STOCK MARKET
DEVELOPMENT: THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS
AND MANAGEMENT ACCOUNTING**

Анотація. У статті обґрунтовано роль стратегічного аналізу та управлінського обліку у формуванні аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах розвитку фондового ринку. Дослідження ґрунтується на системному та процесному підходах із поєднанням інструментів стратегічного аналізу, управлінського обліку та оцінювання результативності діяльності підприємства. Визначено, що інтеграція стратегічного аналізу й управлінського обліку сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, якості управлінських рішень і інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Запропоновано концептуальний підхід до аналітичного забезпечення бізнес-процесів, орієнтований на стратегічні цілі, драйвери вартості та вимоги учасників фондового ринку. Отримані результати можуть бути використані в практиці управління підприємствами, що функціонують у середовищі ринків капіталу.

Ключові слова: бізнес-процеси, аналітичне забезпечення, стратегічний аналіз, управлінський облік, фондовий ринок, інвестиційна привабливість, капіталізація, ліквідність.

Summary. The purpose of this article is to substantiate the role of strategic analysis and management accounting in forming analytical support for enhancing business process efficiency under the conditions of stock market development. The study focuses on identifying how analytical tools, integrated information systems, and management accounting instruments contribute to value-oriented management, investment attractiveness, and sustainable performance of enterprises operating in capital market environments. The research is based on a systemic, process-oriented, and value-based approach that considers business processes as key drivers of long-term value creation. The

methodological framework integrates strategic analysis techniques, management accounting tools, and performance evaluation methods. General scientific and special research methods are applied, including analysis and synthesis, comparison, abstraction, structural and logical modeling, and analytical generalization. Particular attention is paid to examining the interconnections between business processes, analytical information flows, and the requirements of capital market participants, especially investors, creditors, and financial intermediaries. The findings indicate that effective analytical support, grounded in the integration of strategic analysis and management accounting, significantly improves the efficiency, transparency, and controllability of business processes. The research demonstrates that such integration facilitates better alignment between operational activities and strategic objectives, enhances the quality of managerial decision-making, strengthens risk identification and control mechanisms, and increases the adaptability of enterprises in the context of stock market volatility. It is shown that the transformation of strategic goals into measurable performance indicators through management accounting tools improves the monitoring of value drivers and supports strategic flexibility. A conceptual framework for analytical support of business process efficiency is proposed, incorporating strategic performance indicators, value drivers, process-based management accounting instruments, and digital analytical tools adapted to capital market requirements. The results of the study have practical implications for managers and analysts seeking to improve business process efficiency, investment attractiveness, and long-term value creation under dynamic stock market conditions.

Keywords: business processes, analytical support, strategic analysis, management accounting, stock market, investment attractiveness, capitalization, liquidity.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток ринкової економіки, зокрема активізація та ускладнення процесів на фондовому ринку, відбувається в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, прискорення технологічних змін і підвищення вимог інвесторів та інших стейкхолдерів до прозорості, обґрунтованості й прогнозованості управлінських рішень. За таких умов ефективність бізнес-процесів дедалі більше визначається не лише результатами поточної діяльності, а й якістю аналітичного забезпечення стратегічно орієнтованого управління. Традиційні підходи до організації обліку та аналізу діяльності підприємств, зорієнтовані переважно на ретроспективну фінансову інформацію, виявляються недостатніми для адекватного реагування на динаміку фондового ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У цих умовах підприємства потребують не лише фіксації результатів господарських операцій, а й формування випереджальної аналітичної інформації щодо ризиків, можливостей і стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів. Особливого значення набуває аналітичне забезпечення ефективності бізнес-процесів на основі інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку. Стратегічний аналіз забезпечує оцінку тенденцій розвитку фондового ринку, позиціонування підприємства в конкурентному середовищі, ідентифікацію стратегічних ризиків і можливостей з урахуванням очікувань інвесторів. Управлінський облік, своєю чергою, формує деталізовану інформаційну базу щодо витрат, доходів, використання ресурсів, результативності центрів відповідальності та окремих бізнес-процесів. Їх поєднання дозволяє забезпечити цілісне бачення створення вартості та узгодити стратегічні цілі з операційною діяльністю підприємства.

Поширення процесно-орієнтованих моделей управління, впровадження концепцій контролінгу, збалансованої системи показників, управління на

засадах створення вартості, використання ABC/ABM-калькулювання та інтегрованих інформаційних систем (ERP, BI-рішень) актуалізують потребу в методологічно узгодженій системі аналітичного забезпечення, що поєднує інструментарій стратегічного аналізу та управлінського обліку. Водночас у практиці управління часто спостерігається фрагментарність таких підходів: результати стратегічного аналізу не трансформуються у систему внутрішніх показників ефективності, а дані управлінського обліку недостатньо використовуються для стратегічного планування та оцінки бізнес-процесів з урахуванням вимог фондового ринку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування інтегрованого аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах розвитку фондового ринку та наявності методологічних прогалів у теорії й практиці узгодження стратегічного аналізу та управлінського обліку. Це зумовлює потребу в поглибленні теоретико-методологічних засад їх інтеграції та розробленні системного підходу до оцінки ефективності бізнес-процесів у сучасній ринковій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного аналізу та управлінського обліку широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Жукевича С.М. [1; 2], Іоніна Є.Є. [3; 4], Овчинникової М.М. [3], Коляденка С.В. [5], Левика І.С. [6], Куцика П.О., Яремка І.Й. [7], Парасій-Вергуненко І.М. [9], Пастухова В.В. [10], Пелеха У. [11] та інших. У дослідженнях зі стратегічного аналізу обґрунтовано підходи до оцінки конкурентних переваг підприємств, аналізу зовнішнього середовища, ідентифікації стратегічних ризиків і можливостей, а також сформовано інструментарій стратегічної діагностики.

Управлінський облік у наукових публікаціях розглядається як ключова інформаційна основа планування, контролю та прийняття управлін-

ських рішень. Значну увагу приділено розвитку систем калькулювання витрат, бюджетування, контролінгу, формуванню центрів відповідальності, управлінської звітності та показників ефективності бізнес-процесів.

Окремий напрям досліджень присвячений інтеграції стратегічного аналізу й управлінського обліку в межах концепцій збалансованої системи показників, управління на засадах створення вартості та процесно-орієнтованого управління. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісного аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах розвитку фондового ринку, зокрема узгодження результатів стратегічного аналізу з показниками управлінського обліку та їх використання в інтегрованих інформаційно-аналітичних системах. Це зумовлює актуальність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку як інструментів аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку фондового ринку, виявлення ключових тенденцій формування інтегрованих аналітичних систем та розроблення системного підходу до оцінки результативності бізнес-процесів з урахуванням вимог інвесторів і ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний аналіз є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки забезпечує підприємство інформацією про динаміку зовнішнього середовища, конкурентне положення, інвестиційні можливості та ризики, що формуються під впливом розвитку фондового ринку. Його основне завдання полягає у формуванні об'єктивного бачення стратегічної позиції підприємства, визначенні напрямів розвитку бізнес-процесів та передумов зростання ринкової вартості й довгострокових конкурентних переваг [2; 3; 6; 9]. До найбільш поширених методів стратегічного аналізу відносимо: PEST / PESTLE / STEPLED-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, що впливають на функціонування підприємства та його інвестиційну привабливість; галузевий аналіз за моделлю М. Портера, спрямований на визначення інтенсивності конкуренції, сили впливу учасників ринку та загроз для стійкості бізнес-моделі; аналіз ринкових тенденцій і трендів, що є важливим для прогнозування змін на фондовому ринку; конкурентний бенчмаркінг, який забезпечує порівняння ефективності бізнес-процесів із практиками компаній-лідерів.

Внутрішній стратегічний аналіз орієнтований на оцінку ресурсного потенціалу, ефективності бізнес-процесів і ключових організаційних компетенцій. До його основних інструментів належать

аналіз ланцюга створення цінності М. Портера, VRIO-аналіз та ресурсно-компетентнісний підхід, що дозволяють оцінити здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги й забезпечувати зростання вартості для стейкхолдерів.

Інтеграційні методи стратегічної діагностики (SWOT-, TOWS-, GAP-аналіз) дають змогу поєднати результати зовнішнього та внутрішнього аналізу, визначити стратегічні альтернативи розвитку бізнес-процесів, зони зростання та критичні ризики [2; 3; 6; 9]. Сучасний стратегічний аналіз дедалі більше орієнтується на прогностичні підходи (foresight, сценарне моделювання, what-if analysis), що відповідає умовам високої невизначеності фондового ринку. Так, стратегічний аналіз формує аналітичні вимоги до системи управлінського обліку, яка має забезпечити економічне обґрунтування стратегічних рішень та оцінку ефективності бізнес-процесів.

Управлінський облік у цьому контексті виступає як інформаційна основа аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів, оскільки забезпечує збір, узагальнення та інтерпретацію даних щодо витрат, результатів, використання ресурсів і створення вартості, необхідних для стратегічно орієнтованого управління в умовах розвитку фондового ринку.

Ключові функції управлінського обліку в стратегічному контексті полягають у формуванні аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів та підтримці стратегічно орієнтованого управління. По-перше, управлінський облік забезпечує інформаційну підтримку стратегічного планування шляхом надання керівництву релевантних даних про структуру й динаміку витрат, рентабельність продуктів і сегментів, маржинальність діяльності, а також фінансові наслідки стратегічних змін. Це створює основу для оцінки стратегічних альтернатив та обґрунтування управлінських рішень. По-друге, важливу роль відіграють бюджетування та стратегічний контролінг, які забезпечують трансформацію стратегії у систему фінансових планів, моніторинг відхилень, управління ризиками, підготовку сценарних прогнозів і коригування планів з урахуванням змін ринкового середовища, зокрема умов функціонування фондового ринку. По-третє, управлінський облік формує систему оцінки ефективності діяльності на основі ключових показників ефективності (KPI), збалансованої системи показників (BSC), оцінки центрів відповідальності та показників створення вартості (EVA, MVA, CFROI), що дозволяє поєднати операційну результативність бізнес-процесів зі стратегічними цілями підприємства. По-четверте, аналітика витрат і управління бізнес-процесами реалізуються через застосування сучасних методів управлінського обліку, зокрема ABC/ABM, стандарт-костингу, директ-костингу, CVP-аналізу та аутсорсингової експертизи, що

дає змогу ідентифікувати драйвери витрат, оцінити ефективність процесів і підвищити їх економічну результативність.

У підсумку управлінський облік трансформується у стратегічно орієнтовану систему, здатну інтегрувати дані про витрати, доходи, активи, бізнес-процеси та ризики в єдиний аналітичний простір.

Отже, підкреслимо, що інтеграція стратегічного аналізу та управлінського обліку забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів, оскільки поєднує зовнішню ринкову інформацію з показниками внутрішньої діяльності підприємства. Така інтеграція реалізується через формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища на основі ERP-систем і BI-платформ, узгодження стратегічних цілей із KPI та BSC, використання результатів стратегічної діагностики у бюджетуванні й контролінгу, а також застосування сценарного та процесного аналізу. Поєднання інструментів стратегічного аналізу й управлінського обліку створює підґрунтя для стратегічної гнучкості підприємства, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і формує системний підхід

до оцінки ефективності бізнес-процесів в умовах розвитку фондового ринку.

Стратегічний аналіз і управлінський облік функціонують у різних інформаційних площинах, однак їх інтеграція формує розширені аналітичні можливості для оцінки ефективності бізнес-процесів. Стратегічний аналіз орієнтований на довгострокову перспективу та ринкове позиціонування підприємства, тоді як управлінський облік забезпечує деталізовану інформацію щодо витрат, результатів і відповідальності в межах операційної та стратегічної діяльності.

Інтеграція цих підходів дозволяє трансформувати стратегічні цілі у вимірювані управлінські показники, узгодити коротко- та довгострокові плани, ідентифікувати стратегічно значущі бізнес-процеси та підвищити контрольованість реалізації стратегії. Поєднання внутрішніх облікових даних із зовнішньою ринковою інформацією створює єдину інформаційно-аналітичну систему, орієнтовану на процесно-орієнтоване управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема в умовах розвитку фондового ринку (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика стратегічного аналізу та управлінського обліку в системі аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів

Критерій	Стратегічний аналіз	Управлінський облік	Аналітичний ефект інтеграції
Цільова спрямованість	Формування довгострокових стратегічних орієнтирів і ринкового позиціонування	Забезпечення планування, контролю та оцінки результативності	Узгодження стратегічних цілей з ефективністю бізнес-процесів
Орієнтація управління	Зовнішнє середовище, фондовий ринок, конкуренція, інвестори	Внутрішні процеси, витрати, доходи, центри відповідальності	Поєднання ринкових вимог з внутрішньою економічною ефективністю
Тип інформації	Зовнішня та внутрішня, прогнозна, сценарна	Внутрішня, історична, планова, нормативна	Єдина інформаційна база для стратегічних і процесних рішень
Фокус аналізу	Галузі, ринкові тренди, стратегічні ризики та можливості	Бізнес-процеси, продукти, підрозділи, витратні драйвери	Виявлення стратегічно значущих бізнес-процесів
Часовий горизонт	Довгостроковий (3–10 років)	Коротко- та середньостроковий (місяць – 3 роки)	Узгодження коротко- та довгострокових управлінських рішень
Ключові методи	PEST, SWOT, Porter, BCG, сценарний аналіз	Бюджетування, ABC/ABM, CVP, стандарт- та директ-костинг	Формування узгоджених показників ефективності
Результати застосування	Стратегічні альтернативи, напрями розвитку	KPI, бюджети, управлінські звіти	Трансформація стратегії у вимірювані показники
Оцінка ефективності	Стратегічна результативність, конкурентні позиції	Операційна та економічна ефективність	Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів
Вартісна орієнтація	Ринкова вартість, інвестиційна привабливість	Собівартість, маржинальність, прибутковість	Управління створенням вартості (EVA, BSC, VBM)
Цифрові інструменти	BI-аналітика, прогнозні та сценарні моделі	ERP-системи, облікові та контролінгові модулі	Єдина цифрова платформа стратегічного контролінгу
Управлінський ефект	Визначення напрямів розвитку	Контроль і оптимізація діяльності	Підвищення ефективності бізнес-процесів у динамічному ринковому середовищі

Джерело: розроблено авторами

Отже, стратегічний аналіз і управлінський облік формують різні, але взаємодоповнюючі аналітичні контури управління. Їх інтеграція забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів фондового ринку у систему вимірюваних показників ефективності бізнес-процесів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє зростанню ринкової вартості підприємства. Цифрова трансформація суттєво змінює інструментарій стратегічного аналізу та управлінського обліку, забезпечуючи високу швидкість обробки даних, їх багатовимірність і прогнозу спрямованість. Використання Big Data, BI-платформ, ERP-систем та інструментів штучного інтелекту створює технологічні передумови для повної інтеграції стратегічної та облікової аналітики в реальному часі. Цифрові рішення підвищують точність прогнозування, зменшують ризик помилок, забезпечують багатовимірний стратегічний моніторинг і автоматизацію контролінгу. Це дозволяє оперативніше моделювати сценарії розвитку бізнес-процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах високої ринкової динаміки (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать, що цифровізація створює технологічні передумови для повної інтеграції стратегічного аналізу й управлінського обліку. Big Data і BI-платформи забезпечують значно вищу точність прогнозування та багатовимірність аналітики. ERP системи формують єдиний інформаційний простір, у якому стратегічні та облікові дані поєднані у реальному часі. Можливості штучного інтелекту сприяють автоматизації стратегічного контролінгу та сценарного моделювання.

Процесно-орієнтований підхід є основою інтеграції, тобто розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що формують цінність для споживача. Такий підхід створює методологічну основу для інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку через ідентифікацію стратегічно важливих процесів, їх драйверів і економічної ефективності. Застосування ABC/ABM-калькулювання, KPI процесів, BSC та lean-підходів дозволяє оцінювати бізнес-процеси не

лише з операційної, а й зі стратегічної позиції, усувати дублювання функцій, оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції й послуг. Таким чином, процесно-орієнтований підхід у поєднанні з розвитком аналітичних центрів компетентності формує інституційні та методологічні передумови для побудови цілісної системи аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів. Водночас практична реалізація інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку потребує формалізації їх взаємозв'язків, визначення послідовності інформаційних потоків і механізмів трансформації стратегічних цілей у вимірювані показники результативності процесів.

З огляду на це виникає необхідність розроблення концептуальної моделі, яка б узагальнювала ключові елементи стратегічного аналізу, управлінського обліку та процесно-орієнтованого управління, а також відображала їх взаємодію в єдиному аналітичному контурі. Така модель дозволяє систематизувати аналітичні інструменти, визначити логіку оцінки ефективності бізнес-процесів і забезпечити обґрунтованість управлінських рішень в умовах розвитку фондового ринку (рис. 1). Запропонована концептуальна модель відображає системний підхід до формування аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку фондового ринку на основі інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку. Вихідним елементом моделі є зовнішнє середовище функціонування підприємства, зокрема фактори фондового ринку, що формують вимоги інвесторів, рівень конкуренції, динаміку попиту та ризиковість діяльності. У межах стратегічного аналізу здійснюється ідентифікація ключових тенденцій, можливостей і загроз, а також визначення стратегічної позиції підприємства. На основі результатів стратегічного аналізу формуються стратегічні цілі та орієнтири розвитку, орієнтовані на підвищення ефективності бізнес-процесів і створення вартості для стейкхолдерів. Центральним елементом моделі є інтеграційний аналітичний контур,

Таблиця 2 – Вплив цифровізації на функції стратегічного аналізу та управлінського обліку

Вплив цифровізації	Напрями впливу			
	Швидкість обробки даних	Точність	Масштабність	Аналітика
Стратегічний аналіз	Прогнозування ринкових змін	Автоматизація розрахунків	Аналіз галузей, трендів, конкурентів	Сценарний та трендовий аналіз
Управлінський облік	Швидкий аналіз витрат та KPI	Аналітичні прогнози, бенчмаркінг	Облік за продуктами, сегментами	ABC/ABM, CVP, аналіз відхилень
Інтеграційний ефект	Оперативне моделювання стратегій	Зменшення ризику помилок	Багатовимірний стратегічний моніторинг процесами	Єдина система стратегічного контролінгу

Джерело: розроблено авторами

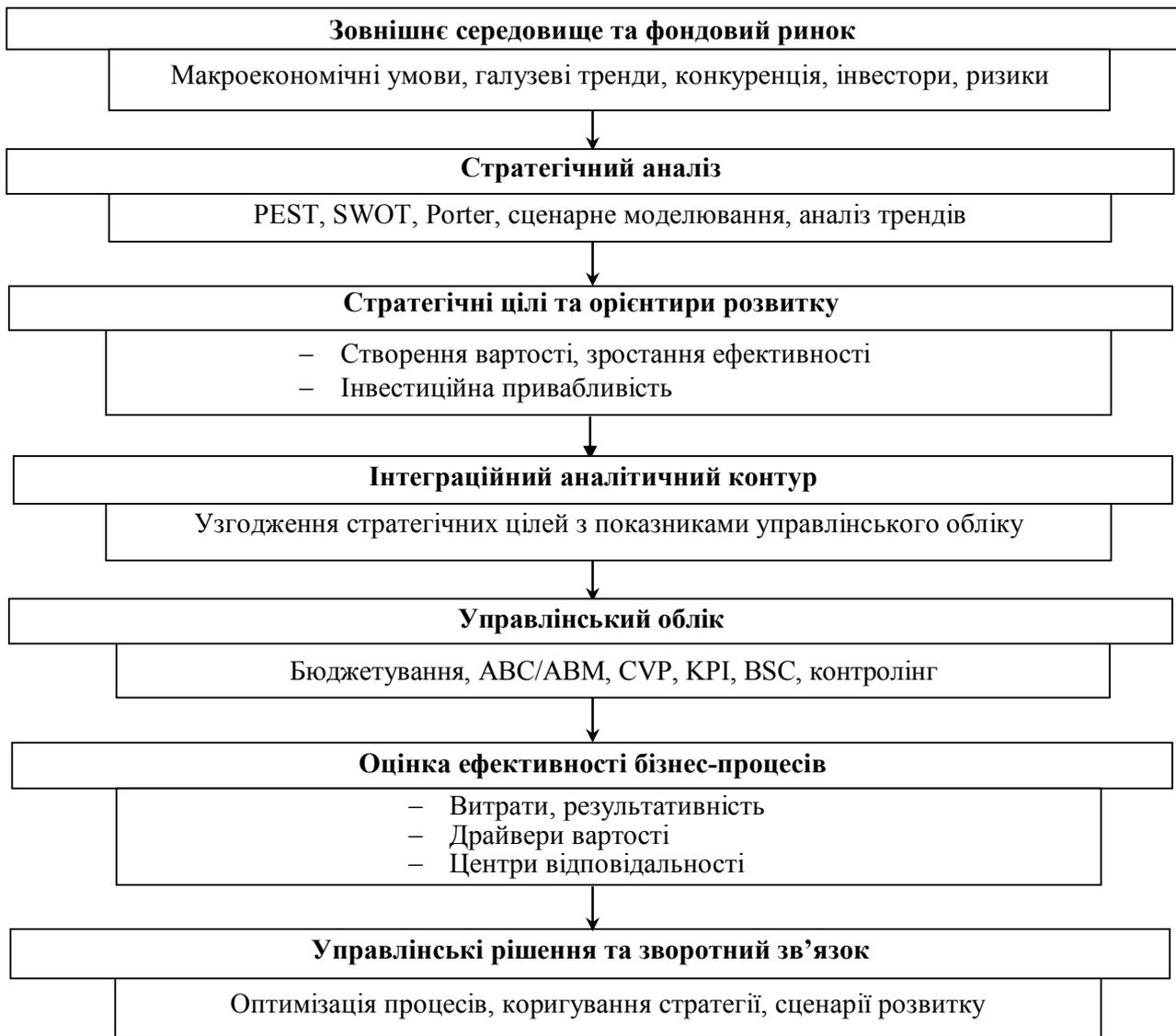


Рисунок 1 – Концептуальна модель аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах розвитку фондового ринку

Джерело: розроблено авторами

який забезпечує трансформацію стратегічних цілей у систему кількісно вимірюваних показників управлінського обліку.

Управлінський облік у моделі виконує функцію внутрішньої аналітичної платформи, що забезпечує бюджетування, калькулювання витрат, оцінку результативності центрів відповідальності, формування KPI та інструментів контролінгу. Застосування процесно-орієнтованих методів (ABC/ABM, BSC) дозволяє оцінювати ефективність бізнес-процесів не лише з операційної, а й зі стратегічної позиції.

Завершальним етапом є формування управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, коригування стратегічних планів і вибору сценаріїв розвитку. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптивність моделі до змін зовнішнього

середовища та підвищує обґрунтованість управлінських рішень у динамічних умовах фондового ринку.

Запропонована концептуальна модель аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів відображає структурну взаємодію стратегічного аналізу та управлінського обліку в єдиному інформаційно-аналітичному контурі. Водночас практична реалізація цієї моделі в умовах розвитку фондового ринку потребує механізму, який забезпечував би постійну координацію стратегічних цілей, аналітичних результатів і управлінських рішень у динамічному зовнішньому середовищі.

Таким інтеграційним механізмом у сучасній системі управління виступає стратегічний контролінг, який забезпечує функціонування замкнутого циклу стратегічної аналітики – від моні-

торингу ринкових змін і оцінки ефективності бізнес-процесів до коригування стратегічних планів і бюджетних параметрів. Саме стратегічний контролінг трансформує концептуальну модель з аналітичної конструкції у дієвий інструмент управління, орієнтований на підвищення ефективності бізнес-процесів, зростання інвестиційної привабливості та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. У цьому контексті стратегічний контролінг доцільно розглядати як центральний елемент інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку, що поєднує зовнішні сигнали фондового ринку з внутрішніми показниками результативності бізнес-процесів і забезпечує їх узгодження в межах єдиної системи аналітичного забезпечення.

Стратегічний контролінг у сучасній науковій літературі розглядається як система координації стратегічного планування, аналізу, моніторингу та коригувальних управлінських дій, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства [8]. На відміну від традиційного контролю, зосередженого переважно на фіксації поточних відхилень, стратегічний контролінг орієнтований на випереджальну ідентифікацію стратегічних ризиків і забезпечення відповідності між стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності, зокрема у вимірі ефективності бізнес-процесів.

Теоретично стратегічний контролінг ґрунтується на трьох взаємопов'язаних концепціях:

- концепції стратегічної відповідності, що передбачає узгодження внутрішнього потенціалу підприємства зі стратегічними викликами зовнішнього середовища;
- інформаційно-аналітичної концепції, орієнтованій на прийняття рішень на основі релевантних структурованих даних;
- процесній концепції управління, відповідно до якої об'єктом стратегічного контролінгу виступають бізнес-процеси, що формують стратегічну цінність.

Вважаємо, що стратегічний контролінг доцільно розглядати як інтеграційну надсистему, що поєднує результати стратегічного аналізу, інструменти управлінського обліку, механізми операційного моніторингу та стратегічного контролю в єдиному аналітичному контурі. Такий підхід передбачає формування замкнутого циклу стратегічної аналітики, у межах якого зміни зовнішнього або внутрішнього середовища трансформуються у коригування стратегічних планів, бюджетів і параметрів бізнес-процесів.

У цьому контексті стратегічний контролінг може бути інтерпретований як «нервова система підприємства», що забезпечує оперативну трансляцію інформаційних сигналів із ринку та внутрішнього середовища у скоординовані управлінські дії. Це підвищує адаптивність підприємства,

його стратегічну гнучкість і стійкість в умовах нестабільного ринкового середовища, зокрема розвитку фондового ринку.

Вихід підприємства на нові ринки є стратегічним рішенням із високим рівнем ризику та значною стратегічною вагомістю, що в наукових дослідженнях розглядається крізь призму теорій конкурентних переваг, інституційних обмежень і стратегічної адаптивності. Авторський підхід ґрунтується на концепції ринкової відкритості, теорії стратегічних компетенцій та принципі економічної обґрунтованості, що передбачає використання інструментів управлінського обліку для оцінки маржинальності, структури витрат, цінових рішень і точки беззбитковості нових ринкових сегментів. Вихід на нові ринки пропонується розглядати не як одноразове стратегічне рішення, а як безперервний аналітико-стратегічний процес, у межах якого стратегічний аналіз визначає напрями дій, управлінський облік – їх економічні параметри, а стратегічний контролінг забезпечує зворотний зв'язок і корекцію управлінських рішень. Це формує «петлю стратегічного навчання», що підвищує точність прогнозування та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Відмітимо, що оптимізація витрат у межах цієї концепції інтерпретується як стратегічна функція процесно-орієнтованого управління, що базується на теорії створення цінності, концепції TQM, lean-методології та ABC/ABM-підході. Оптимізація витрат розглядається не як механічне скорочення ресурсів, а як переосмислення архітектури бізнес-процесів із позицій їх стратегічної доцільності та внеску у створення цінності.

Таким чином, стратегічний контролінг виступає центральним елементом інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку, забезпечуючи інформаційну прозорість і стратегічну гнучкість підприємства:

1. Вихід на нові ринки у теоретичному вимірі – це не разова стратегія, а динамічний процес формування компетенцій, що вимагає системної взаємодії аналітичних та облікових підходів.

2. Процесна оптимізація витрат пропонується інтерпретувати як стратегічну зміну бізнес-архітектури, що дозволяє підприємству підвищити ефективність не за рахунок скорочення витрат, а за рахунок їх грамотного перерозподілу та усунення неціннісних операцій.

3. Усі три аспекти – стратегічний контролінг, освоєння нових ринків та оптимізація процесів – утворюють єдину логіку стратегічного управління, де ключову роль відіграє інтеграція інформаційних потоків та аналітичних інструментів.

З нашої позиції, інтеграція стратегічного аналізу й управлінського обліку розглядається не як технічна взаємодія методів, а як створення нового управлінського мислення, у якому дані, аналітика, процеси та стратегія формують єдину систему.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу комплексно обґрунтувати необхідність та механізми інтеграції стратегічного аналізу й управлінського обліку як ключового інструменту підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах ринкової економіки та фондового ринку. По-перше, встановлено, що інтеграція стратегічного аналізу та управлінського обліку формує цілісну інформаційно-аналітичну платформу, яка дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищувати якість прогнозування, капіталізації, інвестування та забезпечувати стратегічну гнучкість. Доведено, що стратегічний аналіз формує зовнішній контур аналітики (тренди фондового ринку, конкурентне позиціонування, ризики та можливості, очікування інвесторів), тоді як управлінський облік забезпечує внутрішній контур (витрати, доходи, ресурси, центри відповідальності, процесні показники), що робить їх взаємодоповнюваними компонентами єдиної системи управління. По-друге, встановлено, що ключова методологічна проблема практики управління полягає у фрагментарності: результати стратегічного аналізу часто не трансформуються у KPI/BSC та бюджети, а дані управлінського обліку недостатньо використовуються для стратегічного планування і процесної оцінки з урахуванням вимог фондового ринку. Обґрунтовано, що інтеграція стратегічного аналізу й управлінського обліку забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів, дозволяючи: (а) узгоджувати стратегічні цілі з операційною діяльністю; (б) вимірювати створення вартості через EVA/MVA/CFROI; (в) підвищувати якість управлінських рішень у середовищі ринкової волатильності. По-третє, показано, що цифровізація створює технологічні передумови для інтеграції стратегічної та обліково-управлінської аналітики в режимі, наближеному до реального часу, підвищуючи швидкість обробки даних, точність прогнозування та можливості сценарного моделювання. Доведено, що процесно-орієнтований підхід є базою інтеграції, оскільки забезпечує ідентифікацію стратегічно значущих процесів, їх драйверів та економічної результативності. Використання ABC/ABM, KPI процесів, BSC та lean-інструментів дає змогу оцінювати ефектив-

ність бізнес-процесів одночасно в операційному й стратегічному вимірах. По-четверте, запропонована концептуальна модель аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів формалізує взаємодію стратегічного аналізу, управлінського обліку та процесного управління, виокремлюючи інтеграційний аналітичний контур як механізм трансформації стратегічних цілей у вимірювані показники результативності. По-п'яте, обґрунтовано, що стратегічний контролінг виступає центральним інтеграційним механізмом, який забезпечує замкнутий цикл стратегічної аналітики – від моніторингу змін фондового ринку та оцінки ефективності бізнес-процесів до коригування стратегічних планів, бюджетів і параметрів процесів, підвищуючи стратегічну гнучкість підприємства. Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що інтеграція стратегічного аналізу та управлінського обліку є не лише ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й концептуальною основою побудови сучасних аналітичних систем, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємства.

З урахуванням результатів проведеного аналізу окреслено такі перспективні напрями продовження наукових досліджень, зокрема запровадити інтегровану систему аналітичного забезпечення ефективності бізнес-процесів, що поєднує стратегічний аналіз і управлінський облік у межах єдиного інформаційно-аналітичного середовища (ERP + BI), забезпечуючи трансформацію стратегічних цілей у вимірювані процесні KPI, BSC та вартісні показники з урахуванням вимог фондового ринку й інвесторів; інституціоналізувати стратегічний контролінг як ключовий механізм інтеграції та стратегічної гнучкості, орієнтований на процесно-управлінський підхід (ABC/ABM, бюджетування, сценарний аналіз), із використанням цифрових і прогнозних інструментів для моніторингу, оцінки та коригування ефективності бізнес-процесів у динамічному ринковому середовищі.

Отже, подальший розвиток проблематики інтеграції стратегічного аналізу та управлінського обліку потребує системного, міждисциплінарного та цифрово орієнтованого підходу, що забезпечить формування нової парадигми управління підприємством у динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 206–211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_36 (дата звернення 24.01.2026).
2. Жукевич С.М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(2). С. 175–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/espem_2012_9\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/espem_2012_9(2)_27) (дата звернення 24.01.2026).
3. Іонін Є. Є., Овчинникова М.М. Фінансова аналітика сучасного бізнесу: монографія. Донецьк, 2012. 304 с.
4. Іонін Є.Є. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2023. № 1. С. 173–180.
5. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.

6. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством. *Основи фінансового аналізу*. 2009. № 3. С. 173–178.
7. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних систем: проблеми і шляхи розвитку: колективна монографія / За ред. проф. Куцика П.О. та проф. Яремка І.Й. Львів: Растр-7, 2024. 443 с.
8. Осокіна А.В., Хвастунов Н.О., Востряков І.О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка і суспільство*. 2024. Випуск 67.
9. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2007. 360 с.
10. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект. *Фінанси України*. 2000. № 10. С. 69–74.
11. Пелех У. Обліково-аналітичне забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1371/1324> (дата звернення 20.01.2026).

References:

1. Zhukevych S. M. (2016). Diagnostics of financial and economic stability of a business entity: a conceptual approach. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, vol. 5-6, pp. 206–211. (in Ukrainian)
2. Zhukevych S. M. (2012). Konkurentnyi analiz v konteksti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Competitive analysis in the context of strategic enterprise management]. *Ekonomichni nauky. Ser.: Ekonomika ta menedzhment – Economic Sciences. Series: Economics and Management*, Vyp. 9(2), pp. 175–182. (in Ukrainian).
3. Ionin E. E., Ovchinnikova M. M. (2012). *Finansova analitika suchasnoho biznesu: monohrafiia* [Financial Analytics of Modern Business: monograph]. Donetsk, 304 p. (in Ukrainian)
4. Ionin E. E. (2023). Oblikovo-analitychne zabezpechennia biznes-protsesiv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Accounting and analytical support for business processes in the digital economy]. *Ekonomichni analiz – Economic Analysis*, vol. 1, pp. 173–180. (in Ukrainian)
5. Koliadenko S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital Economy: Prerequisites and Stages of Development in Ukraine and Worldwide]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics. Finance. Management: Current Issues in Science and Practice*, vol. 6, pp. 105–112. (in Ukrainian)
6. Levyk I. S. (2009). Sut stratehichnoho analizu, yoho mistse ta rol v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence of strategic analysis, its place and role in the enterprise management system]. *Osnovy finansovoho analizu – Fundamentals of financial analysis*, vol. 3, pp. 173–178. (in Ukrainian)
7. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia menedzhmentu ekonomichnykh system: problemy i shliakhy rozvytku: kolektyvna monohrafiia* [Accounting and analytical support for the management of economic systems: problems and ways of development: collective monograph] (2024) / Edited by Prof. P.O. Kutsyk and Prof. I.Y. Yaremko, Lviv: Raster-7, 443 p. (in Ukrainian)
8. Osokina A. V., Khvastunov N. O., Vostriakov I. O. (2024). Systema stratehichnoho kontrolinhu v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic controlling system in the context of digitalization]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, Issue 67. (in Ukrainian)
9. Parasiy-Verhunencko I. M. (2007). *Stratehichniy analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Strategic Analysis in Banks: Theory, Methodology, Practice: monograph]. Kyiv: KNEU, 360 p. (in Ukrainian).
10. Pastukhova V. V. (2000). Analiz systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom: metodolohichniy aspekt [Analysis of the strategic management system of an enterprise: methodological aspect]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, vol. 10, pp. 69–74 (in Ukrainian).
11. Pelekh U. (2022). Oblikovo-analitychne zabezpechennia realizatsii stratehichnykh tsilei diialnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Accounting and analytical support for the implementation of strategic goals of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 39. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 30.01.2026

Дата прийняття статті: 13.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026