УДК 657.411:657.6

Плеша В. І.,
pleshav@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,
Researcher ID: HZL-2181-2023,
старший викладач кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Бачинський В. І.,
bachivi@meta.ua, ORCID ID: 0000-0001-5071-9038,
к. е. н., проф., професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ ШЕСТИ КАПІТАЛІВ: АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ, МЕТОДИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. *Трансформація сучасного бізнес-середовища під впливом цифровізації та посилення вимог ESG (Environmental, Social, Governance) зумовлює необхідність переосмислення класичних фінансово-центричних підходів до внутрішнього контролю. Концепція шести капіталів Міжнародної ради з інтегрованої звітності (IR) пропонує збалансовану рамку корпоративних ресурсів, проте інструменти практичного безперервного моніторингу за їхнім кругообігом на мікрорівні залишаються фрагментарними, що породжує ризики знецінення нефінансових активів підприємств. У дослідженні використано методи системно-структурного та порівняльного аналізу для дослідження розвитку концепцій Т. Стюарта, Л. Едвінссона та філософії тривимірної концепції (Triple Bottom Line); матричний метод – для проектування інтегрованої архітектури контролю; метод моделювання бізнес-процесів – для формування регламенту крос-функціональної взаємодії. Обґрунтовано трирівневу архітектуру стратегічного контролю, де інтегрована стратегія через контур BSC обумовлює вибір первинних методів перевірки. Розроблено уніфіковану загальну матрицю контролю шести капіталів, яка лінійно пов'язує об'єкти моніторингу, ключові KPI/метрики (зокрема FCF, OEE, eNPS, NPS, обсяги емісії CO_2), джерела первинних даних (ERP, CRM, HRIS, DLP) та специфічні процедури аудиту. Запропоновано Регламент міжфункціональної взаємодії (Cross-Functional Data Governance Regulation), що ліквідує проблему інформаційної ізольованості організаційних підрозділів між фінансовим відділом, HR, IT та екологічною службою. Застосування розробленого інструментарію дозволяє службам внутрішнього контролю своєчасно ідентифікувати неочевидне виснаження ресурсного потенціалу компанії та візуалізувати інтегрований стан капіталів на аналітичному дашборді керівника для прийняття стратегічних управлінських рішень.*

Ключові слова: Концепція шести капіталів, внутрішній контроль, збалансована система показників (BSC), матриця контролю, міжфункціональний регламент, сталий розвиток.

Plesha V. I.,
pleshav@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,
Researcher ID: HZL-2181-2023,
Senior Lecturer of the Department of Computer Science, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Bachynskyi V. I.,
bachivi@meta.ua, ORCID ID: 0000-0001-5071-9038,
Ph.D, Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INTEGRATED CONTROL SYSTEM BASED ON THE SIX CAPITALS CONCEPT: ASPECTS OF STRATEGY, METHOD AND ORGANIZATION

Abstract. *The transformation of the modern business environment under the influence of digitalization and the strengthening of ESG (Environmental, Social, Governance) requirements necessitates a rethinking of classical finance-centric approaches to internal control. The of Six Capitals Concept of the International Council on Integrated Reporting (IR) offers a balanced framework of corporate resources, however, the tools for practical continuous monitoring of*

© Плеша В. І., Бачинський В. І.

their circulation at the micro level remain fragmented, which creates risks of depreciation of non-financial assets of enterprises. The study uses the methods of system-structural and comparative analysis to study the development of the concepts of T. Stewart, L. Edvinsson and the philosophy of the three-dimensional concept (Triple Bottom Line); the matrix method – for designing an integrated control architecture; the method of business process modeling – for forming a regulation of cross-functional interaction. A three-level architecture of strategic control is substantiated, where an integrated strategy through the BSC contour determines the choice of primary verification methods. A unified general control matrix of six capitals has been developed, which linearly connects monitoring objects, key KPIs/metrics (in particular, FCF, OEE, eNPS, NPS, CO_2 emissions), primary data sources (ERP, CRM, HRIS, DLP) and specific audit procedures. A Cross-Functional Data Governance Regulation has been proposed, which eliminates the problem of information isolation of organizational units between the finance, HR, IT and environmental departments. The use of the developed toolkit allows internal control services to timely identify the non-obvious depletion of the company's resource potential and visualize the integrated state of capitals on the manager's analytical dashboard for making strategic managerial decisions.

Keywords: Six Capitals Concept, internal control, balanced scorecard (BSC), control matrix, implicit degradation, sustainable development.

JEL Classification: M41, M42, M14, L21, Q56
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-06

Постановка проблеми. У сучасній постіндустріальній економіці парадигма сталого розвитку (ESG) та процеси глобальної диджиталізації докорінно змінили архітектуру формування корпоративної вартості. Якщо в епоху індустріального капіталізму конкурентоспроможність підприємства визначалася виключно обсягом його матеріальних і монетарних ресурсів, то сьогодні ринкова капіталізація лідерів ринку переважно формується за рахунок прихованих, нефінансових активів. Концептуальним відображенням цього зсуву стало створення Міжнародної концептуальної основи інтегрованої звітності, яка під егідою Фонду МСФЗ (IFRS Foundation) кодифікувала систему шести капіталів: фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціально-реляційного та природного. Ця модель розглядає бізнес як відкриту систему, що функціонує в межах філософії *Triple Bottom Line* (триєдність економіки, соціуму та екології), де кожен капітал є динамічним запасом вартості, який постійно споживається, примножується або трансформується.

Проте, попри високий рівень теоретичного обґрунтування Концепції шести капіталів на макрорівні та у сфері зовнішньої публічної звітності, прикладний апарат їхнього внутрішнього моніторингу на мікрорівні залишається фрагментарним. Управлінська проблема полягає в тому, що сучасні підприємства функціонують в умовах методологічного та організаційного вакууму: системи внутрішнього контролю та аудиту досі залишаються "фінансово-центричними" і ретроспективними. Традиційні аудиторські процедури націлені на фіксацію історичних відхилень у минулих періодах і неспроможні оцінити поточний стан і динаміку нефінансових капіталів (наприклад, знецінення людського ресурсу через виснаження, втрату патентної захищеності інтелектуального капіталу чи кумулятивні кліматичні ризики природного капіталу).

Ця системна проблема потребує комплексного наукового вирішення:

1. У контексті теоретичних засад існує брак єдиного розуміння причинно-наслідкових зв'язків між кругообігом фінансових та нефінансових капіталів, що заважає керівництву бачити компанію як цілісну екосистему.
2. У стратегічному напрямі спостерігається відсутність інтеграції шести капіталів у діючі контури стратегічного менеджменту. Класична Збалансована система показників (BSC) Нортона та Каплана часто функціонує ізольовано від екологічних та соціальних факторів, що призводить до стратегічної сліпоти – ситуації, коли фінансові цілі досягаються за рахунок прихованого виснаження інших капіталів бізнесу (*trade-off ризики*).
3. Методична недосконаліть проявляється у відсутності уніфікованого інструментарію контролю (контрольних матриць), які б лінійно пов'язували об'єкти нефінансового моніторингу з конкретними вимірюваними KPI, специфічними джерелами даних (ERP, CRM, HRIS, DLP-системами) та чіткими контрольними процедурами (верифікація вуглецевого сліду або IT-тестування на вразливість тощо).
4. Організаційний контекст. Не вирішені питання інформаційної ізольованості організаційних підрозділів. Фінансовий відділ, HR-служба, IT-дирекція та інженери з охорони навколишнього середовища не мають єдиного корпоративного регламенту міжфункціональної взаємодії для регулярної консолідації нефінансових даних на інтегрованому аналітичному дашборді керівника.

Таким чином, об'єктивна необхідність подолання розриву між стратегічними намірами компанії та операційними технологіями внутрішнього контролю (аудиту) нефінансових ресурсів зумовлює високу актуальність, теоретичну та практичну значущість формування інтегрованої системи контролю за Концепцією шести капіталів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя нефінансових факторів формування вартості підприємства розвивалося на перетині теорії інтелектуального капіталу

[1, 5, 9, 16], концепції сталого розвитку [1, 4, 8, 11, 14] та збалансованих систем показників [2, 3, 14, 20, 21].

Обґрунтування потреби в інтегрованій звітності для довгострокової стійкості бізнесу та необхідності адекватної системи контролю нефінансових показників здійснили зарубіжні вчені Robert Eccles та Michael Krzus. У контексті корпоративного управління процесами збереження соціального і природного капіталів та ролі внутрішнього контролю значний вагомий внесок у науку зробив Carol Adams.

Заслуговують на увагу наукові праці з проблем інтегрованих систем обліку, контролю, аудиту і звітності провідних українських науковців, які були першими в Україні щодо обґрунтування сутності інтегрованої звітності та концептуальних засад інтеграції обліку, контролю і аудиту нефінансових показників, зокрема проф. Голова С. Ф., проф. М. Корягіна, проф. Я. Крупки, проф. П. Куцика, проф. Н. Лоханової [7, 9, 10, 12, 13, 15, 19].

Попри значну кількість фундаментальних праць, поза увагою дослідників залишається прикладний аспект створення інтегрованої технології внутрішнього контролю на мікрорівні за Концепцією шести капіталів.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладного організаційно-методичного інструментарію побудови інтегрованої системи внутрішнього контролю за трансформацією шести капіталів підприємства у середовищі Збалансованої системи показників (BSC) для забезпечення його довгострокової стійкості та запобігання неочевидному виснаженню нефінансових активів.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначеної наукової проблеми було сформульовано й вирішено такі конкретні завдання:

– дослідити теоретико-методологічний генезис Концепції шести капіталів у контексті еволюції нефінансових чинників вартості підприємства (від класичних трикомпонентних моделей інтелектуального капіталу Т. Стюарта та Л. Едвінссона до сучасної парадигми сталого розвитку *Triple Bottom Line* та стандартів Міжнародної ради з інтегрованої звітності IIRC/IFRS);

– концептуально обґрунтувати причинно-наслідкову ієрархію та логічний взаємозв'язок між рівнями інтегрованої стратегії підприємства, середовищем Збалансованої системи показників (BSC) як транслятора стратегічних цілей та безпосередньою методикою внутрішнього контролю капіталів;

– розробити уніфіковану загальну матрицю контролю шести капіталів (фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціально-реляційного та природного), яка лінійно інтегрує об'єкти контролю, ключові показники KPI/метрики, джерела первинних даних та специфічні контрольні (аудиторські) процедури;

– обґрунтувати організаційне забезпечення функціонування розробленої методики шляхом проектування Регламенту міжфункціональної взаємодії (*Cross-Functional Data Governance Regulation*), визначення ролей власників даних (*Data Owners*) та алгоритму їхньої консолідації на єдиному аналітичному дашборді керівника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція шести капіталів є фундаментальною основою сучасної моделі інтегрованої звітності (Integrated Reporting), розробленої Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC, яка зараз є частиною фонду IFRS). Її сутність полягає в тому, що традиційний фінансовий облік та аналіз не здатні повноцінно відобразити реальну вартість підприємства, тому контроль та управління організацією мають охоплювати ширший спектр ресурсів. Для цього контроль має трансформуватися в інтегровану систему. Така траєкторія змін випливає з теоретичного аналізу еволюції та ключових етапів розвитку.

У нормативних та наукових джерелах визначено наступні передумови та етапи розвитку контролю формування, використання та трансформації капіталів до зростаючих обсягів для забезпечення сталого розвитку компаній України у сфері виробництва, торгівлі і послуг.

Перший етап охоплює період (до 1990-х років). Протягом цього етапу розвиток контролю був спричинений економічними передумовами. Зокрема, класична теорія розглядала лише фінансовий та виробничий капітали. Проте з початком постіндустріальної епохи частка нематеріальних активів у вартості бізнесу стрімко зросла, що породило теорії "інтелектуального капіталу" (Томас Стюарт, Лейф Едвінссон). Відповідно до цього з'явилася потреба контролю цієї форми капіталу.

Другий період (1990-2000-ні роки). Формується фундаментальна концепція сталого розвитку та сучасного корпоративного управління, її називають ще Концепцією потрійного критерію (Triple Bottom Line – люди, планета, прибуток). Автор концепції – John Elkington. Крім цього, виокремлюється модель сталого розвитку Форуму майбутнього *(Forum for the Future)*, де вперше було задекларовано 5 капіталів.

Третій етап (2010-ті - сьогодні): Етап глобальної стандартизації. У 2013 році Рада з міжнародної інтегрованої звітності (IIRC) випускає першу Міжнародну концептуальну основу інтегрованої звітності, додаючи шостий капітал – соціально-реляційний, адаптувавши систему під потреби інвесторів та внутрішнього контролю.

За визначенням Міжнародного стандарту інтегрованої звітності, капітал трактується як запаси вартості, які у формі вхідних потоків ресурсів залучаються у процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшуються, зменшуються або трансформуються у позитивний (зростаючий) вихідний потік. Отже, після трансформації формується новий, якісно та кількісно змінений, результат використання шести капіталів.

У науковому контексті Концепція шести капіталів трансформується у парадигму нефінансового та інтегрованого контролю.

Дослідження проблем системи інтегрованого контролю науковцями відбувалося за наступними напрямами.

Перший напрям досліджень полягає у розширенні меж внутрішнього контролю. До функціональних обов'язків, і, відповідно, до завдань служби внутрішнього контролю включаються науково обґрунтовані процедури оцінювання ризиків втрати вартості нефінансових капіталів (людського, природного тощо).

Другий напрям досліджень стосується застосування критеріїв екологічного, соціального та корпоративного управління (контроль та ESG-критерії). Цей напрям виник внаслідок потреби постійного моніторингу процесів трансформації капіталів за критеріями ESG.

Отже, можемо констатувати, що сучасний бізнес рухається до інтегрованої звітності, де Концепція шести капіталів є базовою. Проте неможливо скласти якісний звіт без належної системи внутрішнього контролю. Ця проблема вирішується застосуванням BSC.

Сутнісна характеристика капіталів та об'єкти контролю за системою BSC наведені нами у табл. 1.

Розглянемо методику контролю за Концепцією шести капіталів з використанням збалансованої системи показників **(**BSC), запропонованої Робертом Нортоном та Девідом Капланом [2, с.71-79].

Доцільність нашого підходу щодо застосування BSC для вирішення проблем інтегрованої системи контролю має ряд незаперечних аргументів, наведемо їх.

1. Концепція шести капіталів (див. табл. 1) розширює розуміння багатства підприємства, але не дає інструментів для операційного контролю. Натомість BSC являє собою цілісний та ефективний управлінський інструмент трансформації абстрактних категорій капіталів у конкретні показники, а також дозволяє через її проекції фінансів, клієнтів, бізнес-процесів, навчання та розвитку структурувати, вимірювати і контролювати капітали.

2. Збалансована система показників ідеально підходить для подолання обмеженості традиційного контролю (фінансового та виробничого капіталу) та охоплення решти нефінансових капіталів, які в постіндустріальній економіці генерують переважний обсяг вартості капіталу. Окрім цього, вона від початку розроблялася для балансування фінансових і нефінансових показників.

3. Побудова стратегічних карт дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, наочно контролювати ступінь впливу розвитку нефінансових капіталів на фінансовий результат та досягати ефекту синергії.

4. Збалансована система показників виступає методом внутрішнього контролю процесу формування ключових показників ефективності (KPI). Вона забезпечує менеджмент підприємства своєчасними і безперервними даними для складання інтегрованої звітності, гармонізує їх з Міжнародним стандартом інтегрованої звітності (IIRC).

Таблиця 1

Сутність та об'єкти контролю за Концепцією шести капіталів

Капітал	Сутність	Об'єкти контролю
Фінансовий *(Financial)*	Обсяг коштів, доступний для використання при виробництві товарів чи наданні послуг (акціонерний капітал, кредити, прибуток).	Ліквідність, платоспроможність, рентабельність, цільове використання коштів.
Виробничий *(Manufactured)*	Фізичні об'єкти (не фінансові), створені організацією або іншими суб'єктами для використання (будівлі, обладнання, інфраструктура).	Амортизація, капітальні інвестиції, технічний стан, ефективність використання ОЗ.
Інтелектуальний *(Intellectual)*	Нематеріальні активи, базовані на знаннях (патенти, авторські права, програмне забезпечення, процедури, протоколи, "гудвіл").	Захист прав інтелектуальної власності, кібербезпека, ефективність НДДКР (R&D).
Людський *(Human)*	Компетенції, навички, досвід, мотивація людей, їхня лояльність та здатність реалізовувати стратегію організації.	Плинність кадрів, витрати на навчання, безпека праці (ОП), KPI персоналу.
Соціально-реляційний *(Social & Relationship)*	Мережа зв'язків та взаємин між організацією, громадами, стейкхолдерами; репутація, бренд та рівень довіри.	Комплаєнс-ризики, корпоративна етика, бренд-аудит, взаємовідносини з регуляторами.
Природний *(Natural)*	Усі відновлювані та невідновлювані екологічні ресурси та процеси (вода, повітря, земля, мінерали, біорізноманіття).	Екологічний аудит, викиди CO_2, енергоефективність, сертифікація за стандартами ISO 14001.

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2

Програма форм контролю за видами капіталів у проекції ЗСП

Проекція ЗСП	Вид капіталу	Напрями контролю в інтегрованій системі
Фінанси (Financial)	Фінансовий капітал	Рентабельність, грошові потоки, акціонерна вартість (контроль за потоками генерації прибутку та вартості)
Клієнти (Customer)	Соціально-репутаційний капітал	Лояльність клієнтів, бренд, довіра стейкхолдерів, соціальна відповідальність (контроль процесів лояльності та бренду)
Внутрішні процеси (Internal Processes)	Виробничий та Екологічний капітали	Ефективність обладнання, ресурсозбереження, екологічний слід, зменшення викидів (контроль продуктивності та ефективності використання виробничих потужностей, встановлення випадків простоїв, технологічності, точності та стабільності процесів, забезпечення якості)
Навчання та розвиток (Learning & Growth)	Людський та Інтелектуальний капітали	Кваліфікація персоналу, патенти, інноваційні технології, корпоративна культура (контроль плинності кадрів, витрат на навчання, безпеки праці, KPI персоналу)

Джерело: складено авторами/

У наукових джерелах [2, 3, 14, 20, 21] питання застосування збалансованої системи показників розглядаються переважно у контексті стратегічного менеджменту. Проте є також пропозиції щодо використання BSC для цілей формування нефінансових капіталів. Науковці С. Мушникова та І. Аберніхіна зауважують, що "збалансована система показників (ЗСП) виступає інтегральною платформою, яка дозволяє підприємствам формувати та реалізовувати економічний потенціал на основі не лише фінансових показників, а й стратегічно важливих нефінансових індикаторів – інновацій, клієнтського досвіду, внутрішніх процесів і людського капіталу" [17, с. 128].

Далі автори наголошують: "Особливо актуальною вона є в умовах інформаційної економіки, де нематеріальні активи, такі як знання, відносини з клієнтами чи внутрішня культура, відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності… Разом ці механізми формують основу для цілісного управління ресурсами та інтелектуальним капіталом підприємства, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей" [17, с. 130].

Розвиток людського та інтелектуального капіталу (проекція "Навчання та розвиток") впливає на оптимізацію виробничого та екологічного капіталу (проекція "Внутрішні бізнес-процеси"), підвищує соціально-репутаційний капітал компанії в очах споживачів (проекція "Клієнти"), збільшує прибуток та фінансовий капітал (проекція "Фінанси").

Головна проблема контролю нематеріальних капіталів (наприклад, екологічного чи людського) – складність їхнього вимірювання. Логіка дослідження якраз і полягає у розробці методики, яка за допомогою інструментарію Нортона-Каплана трансформує ці капітали у чіткі ключові показники ефективності (KPI), що піддаються моніторингу.

Нами побудована програма форм контролю за видами капіталів у проекції збалансованої системи показників (табл. 2).

У методиці внутрішнього контролю при інтеграції капіталів у класичну карту BSC перевіряються причинно-наслідкові зв'язки знизу вгору. Методика контролю причинно-наслідкових зв'язків з використанням стратегічних карт застосовується з метою виявлення ризиків "на випередження". Наприклад, якщо не досягається показник на нижньому рівні, контролер прогнозує падіння фінансового капіталу в майбутньому.

Суть підходу контролю причинно-наслідкових зв'язків за вектором "знизу - вгору" полягає у зміні цього вектору і логіки перевірки, за якими спочатку контролюються навчання та розвиток (Людський та Інтелектуальний капітали), далі внутрішні бізнес-процеси (Виробничий та Природний капітали), наступним є рівень контролю відносин підприємства з клієнтами та зовнішніми стейкхолдерами (Соціально-репутаційний капітал). Кінцевим рівнем контролю причинно-наслідкових зв'язків знизу вгору є проекція фінансів, де генерується прибуток та вартість (Фінансовий капітал).

На підставі наших досліджень конкретизуємо методику інтегрованого контролю з використанням інструментарію збалансованої системи показників (BSC) за проекціями та рівнями контролю: навчання та розвиток; внутрішні бізнес-процеси; клієнти та зовнішні стейкхолдери; проекція фінансів.

Проекція "Навчання та розвиток" є першою зоною контролю, в якій перевіряються заходи з формування і використання Людського та інтелектуального капіталу. Контролю підлягають питання кваліфікації, плинності ключових осіб (Key Persons), наявність патентів, угод про нерозголошення конфіденційної інформації NDA та індекс виснаження персоналу.

Це комплексний внутрішній контроль, який оцінює стабільність, інтелектуальний капітал та юридичну безпеку компанії, дає можливість переконатися, що бізнес не втратить спроможність функціонувати та заробляти у разі зміни персоналу чи юридичних спорів. Цей процес зазвичай є частиною інвестиційного або комерційного контролю (аудиту). Реалізуються завдання і виконуються контрольні процедури у розрізі трьох взаємопов'язаних блоків.

Перший блок "Кваліфікація та професійна відповідність персоналу" охоплює перевірку достатності знань персоналу та легітимності прав для виконання поточної діяльності. Перевіряється наявність обов'язкових дипломів, професійних сертифікатів, допусків до специфічних робіт, аналізуються матриці компетенцій компанії, відповідності працівників займаним посадам та їхнього реального досвіду реалізації схожих проєктів, наявність обов'язкових за законом спеціалістів (наприклад, сертифікованого бухгалтера, фахівця з фінансового моніторингу, комплаєнс-директора тощо).

У другому блоці "Ризики плинності та утримання ключових осіб" контролю підлягають питання залученості в компанію ключових осіб топ-менеджерів, провідних розробників, головних інженерів, науковців, на яких тримається бізнес-процес або прогресивна технологія, унікальності осіб, чиє раптове звільнення може зупинити роботу підприємства, оцінюється рівень залежності бізнесу від однієї людини. У цій зоні контролюються важливі змістовні складові елементи трудових контрактів, наявність умов щодо термінів попередження про звільнення, нерозголошення комерційних таємниць, визначення зобов'язань не переходити до конкурентів протягом певного часу. Важливою ділянкою контролю є також оцінка програм мотивації (стимулюючих програм, довгострокових бонусів чи часток у бізнесі, які фінансово утримують топ-персонал) та плану наступництва (дублери, підготовка резерву кадрів).

Третій блок – перевірка наявності та чистоти патентів. Цей етап оцінює технологічну незалежність компанії та ризики судових позовів за порушення чужих прав інтелектуальної власності. Тут враховуються юридична верифікація патентів, терміни їх дії та підтримання, умови створення, можливі ризики.

Суттєвого значення при контролі набувають питання реєстрації патентів, наявності власників та країни застосування. Контролюється вчасність сплати державних зборів за підтримання патентів, чи створені патенти працівниками під час виконання службових обов'язків і чи повністю права на ці винаходи перейшли від фізичної особи (розробника) до юридичної особи (компанії). Контролери оцінюють ризики порушення чинних патентів третіх осіб, що може призвести до заборони продажів або штрафів.

Логіка описаної проекції збалансованої системи показників (BSC) полягає у тому, що коли система внутрішнього контролю виявляє високу плинність або низькі витрати на навчання, це означає руйнування Людського капіталу, що автоматично призведе до збоїв на наступному рівні – внутрішніх бізнес-процесах (Виробничий та Природний капітали).

Проекція "Внутрішні бізнес-процеси (Виробничий та природний капітал)" охоплює зону інтегрованої системи контролю щодо ефективності обладнання, дотримання графіків ремонтів, екологічний комплаєнс (обсяги викидів CO_2, споживання води, енергоефективність (стандарти IFRS S2, GRI). Система контролю за цією проекцією встановлює залежність між першим рівнем "Кваліфікація та професійна відповідність персоналу" та рівнем "Внутрішні бізнес-процеси (Виробничий та природний капітал)", зокрема недостатньо кваліфікований персонал (перший рівень проекції) спричиняє аварії, псує обладнання та станки (*Виробничий капітал*) та допускає понаднормативні екологічні викиди (*Природний капітал*).

Третя проекція "Клієнти та зовнішні стейкхолдери (Соціально-репутаційний капітал)" охоплює зону контролю щодо питань оцінки індексів задоволеності клієнтів (NPS, CSI), динаміки скарг, судових позовів, репутаційні згадки в медіа та комплаєнс-ризики ланцюга постачання.

Інтегрований контроль ринкової стійкості, репутації та комплаєнсу є суттєво важливою частиною комплексного контролю (Due Diligence) підприємства. Цей блок оцінює, наскільки стабільними є відносини компанії із зовнішніми клієнтами, регуляторами, контрагентами та суспільством.

У цьому контексті розкриємо кожен напрямок контролю, його мету та ключові маркери ризику.

Оцінка індексів задоволеності клієнтів (NPS, CSI) дозволяє встановити комерційний стан бізнесу та спрогнозувати стабільність майбутніх доходів. Контроль за показником індексу лояльності клієнтів (NPS) виявляє готовність клієнтів рекомендувати компанію, встановлює прихильників та незадоволених клієнтів (зниження коефіцієнта свідчить про ризик швидкого відтоку клієнтів до конкурентів). За показником індексу задоволеності (CSI) оцінюється якість сервісу, швидкість доставки, зручність доставки товарів. Оцінка здійснюється з використанням методології збору інформації. Встановлюється репрезентативність опитування, відсутність маніпуляцій при зборі даних, вивчається динаміка показників за останні роки.

Причинно-наслідковий контроль між проекціями другого та третього рівнів виявляє зв'язок між ними, адже екологічна аварія чи брак продукції (друга проекція) миттєво втрачають довіру клієнтів, громади та інвесторів, знищуючи Соціально-репутаційний капітал (третя проекція).

Проекція "Фінанси (Фінансовий капітал)" надає можливість глибокого контролю традиційних оцінювальних показників прибутку компанії до вирахування відсотків, податків, амортизації та знецінення (EBITDA), рентабельності інвестицій (ROI - характеризує **фінансову ефективність або прибутковість здійснених вкладень)**, руху реальних грошових коштів (Cash Flow).

За цією проекцією втрата репутації компанії (проекція 3) призводить до розриву контрактів, падіння продажів та касових розривів, через що Фінансовий капітал втрачається внаслідок причин, виявлених на нижчих рівнях проекцій збалансованої системи показників (BSC).

Слід наголосити, що описана проекція дозволяє також встановити достовірність обліку в частині відображення нефінансових втрат у бухгалтерських проведеннях, зокрема нарахування резервів за МСБО 37, уцінка гудвілу за МСБО 36 тощо.

За результатами описаних підходів до процесу контролю можна запропонувати робочу матрицю внутрішнього контролю індикаторів ризику та контрольних процедур, побудовану за правилами збалансованої системи показників (BSC), за якою внутрішній контролер перевіряє збалансованість карти через систему ключових індикаторів ризику (KRIs) та контрольних процедур (табл. 3).

Отже, застосування системи BSC у поєднанні з системою інтегрованого контролю та Концепції шести капіталів якісно змінює роль внутрішнього контролю. Система контролю отримує динамічну модель контролю, за якою можна представити висновки керівництва компанії про суттєві ризики її діяльності; наприклад, коли компанія не інвестує кошти в екологічні процеси та навчання (Людський капітал), то за картою BSC видно, що це гарантовано трансформується у падіння ліквідності та збитки (Фінансовий капітал).

За логікою дослідження, варто поглибити розгляд проблемних питань, перейшовши до операційного рівня методики інтегрованої системи контролю капіталів.

Розробка методології контролю за шістьма капіталами підприємства - це масштабне і прогресивне завдання, яке перетворює класичний контроль із "фінансово-історичного" на стратегічний та інтегрований.

Розкривши методику контролю на операційному рівні, у підсумку важливим є завдання інтеграції та трансформації шести капіталів у інтегровану методику контролю.

Методика контролю шести капіталів дозволяє фокусуватися не просто на залишках (скільки грошей на рахунку чи скільки людей у штаті), а на ефективності їхнього взаємного обміну. У системі внутрішнього контролю знецінення капіталів виявляються приховані збитки. Наприклад, компанія показує рекордний прибуток (зростання фінансового капіталу), але при внутрішньому контролі зафіксовані масові звільнення через виснаження людського капіталу. Це означає, що фінансовий успіх є тимчасовим, і бізнес-модель рухається до кризи. Тому необхідно провести контроль ефективності трансформації капіталу та оцінити ефективність компанії у перетворенні нефінансових ресурсів у фінансову стабільність за рівнем коефіцієнта повернення інвестицій (ROI) від капіталу, внесеного у реальні контракти.

Загальна матриця інтегрованої системи контролю шести капіталів підприємства наведена на рис. 4.

Таблиця 3

Робоча матриця внутрішнього контролю індикаторів ризику та процедур контролю за стратегічною картою

Проекція карти (Нортон)	Інтегрований капітал	Ключовий індикатор ризику (KRI)	Контрольна процедура системи внутрішнього контролю
Фінанси	Фінансовий	Зниження коефіцієнта поточної ліквідності (< 1.2).	Стрес-тестування Cash-Flow моделей за песимістичним сценарієм.
Клієнти	Соціально-репутаційний	Падіння індексу NPS на > 5% або сплеск негативу в медіа.	Аудит системи обробки скарг клієнтів, комплаєнс-контроль гарячої лінії.
Процеси	Виробничий та Природний	Зростання викидів хімікатів понад ліміти; падіння OEE.	Тестування автоматичних IoT-датчиків гранично допустимої концентрації; контроль виконання планів ремонтів (ППР).
Навчання/Розвиток	Людський та Інтелектуальний	Плинність кадрів серед ключових осіб компанії > 15%; відсутність NDA.	Контроль кадрової безпеки, перевірка легітимності прав на інтелектуальну власність.

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4

Загальна матриця інтегрованої системи контролю шести капіталів підприємства

Капітал	Об'єкти контролю	Ключові KPI	Джерела первинних даних	Методи і процедури контролю
Фінансовий *(Financial)*	Кошти, інвестиції, структура пасивів, дебіторська/кредиторська заборгованість, прибуток.	FCF (вільний грошовий потік), ROI/ROE, коефіцієнт абсолютної ліквідності, DSO (оборотність дебіторки).	Баланс (Ф-1), Звіт про фін. результати (Ф-2), Звіт про рух грошових коштів (Ф-3), виписки, бюджети.	План-факт аналіз, коефіцієнтний аналіз ліквідності та рентабельності, стрес-тестування казначейства.
Виробничий *(Manufactured)*	Будівлі, споруди, машини, верстати, логістичні склади, транспорт, незавершене будівництво.	OEE (ефективність обладнання), ступінь зносу ОЗ (%), коефіцієнт фондовіддачі, CapEx.	Інвентарні картки ОЗ, акти списання/ приймання, графіки ТО та ремонтів (MRO), технологічні журнали.	Фізична інвентаризація, оцінка завантаження потужностей, аудит кошторисів на ремонти та модернізацію.
Інтелектуальний *(Intellectual)*	Патенти, ліцензії, торгові марки, ТМ, софт, бази даних, ERP/CRM, внутрішні ноу-хау, R&D проєкти.	Частка НМА в активах, рівень комерціалізації R&D, кількість патентів, кількість IT-витоків даних.	Реєстр НМА, ліцензійні угоди, кошториси розробок (R&D), звіти IT-безпеки (DLP, SIEM).	Юридичний аудит патентної чистоти, тестування IT-систем на вразливість (Pen-test), моніторинг DLP-систем.
Людський *(Human)*	Компетенції, навички, рівень залученості й лояльності, безпека праці, кадровий резерв.	Turnover Rate (плинність кадрів), eNPS (лояльність персоналу), ROI навчання, LTIFR (коефіцієнт травматизму).	Штатний розпис, HR-платформи, оцінка 360°, матриці скілів, бюджети навчання, журнали охорони праці.	Комплексний HR-аудит, пульс-опитування задоволеності, інтерв'ю при звільненні (Exit Interview).
Соціально-реляційний *(Social & Relationship)*	Репутація бренду, довіра стейкхолдерів, зв'язки з клієнтами/GR, корпоративна етика, робота з громадами.	NPS (лояльність клієнтів), LTV (цінність клієнта), індекс репутаційного ризику, штрафи від регуляторів.	CRM-дані, офіційні скарги/позови, зовнішні маркетингові та репутаційні дослідження, етичні рапорти.	Моніторинг медіа-поля, комплаєнс-аудит, сертифікація ланцюжка постачальників, перевірка ліній етики.
Природний *(Natural)*	Енергоносії, вода, природна сировина, викиди парникових газів (CO_2), промислові відходи.	Питоме енергоспоживання на од. продукції, обсяг емісії CO_2 (в тоннах), % рециклінгу відходів, екоподатки.	Рахунки енергоносіїв, лічильники, екологічні декларації, дозволи на викиди, сертифікати ISO 14001, акти утилізації.	Натурний екологічний аудит, верифікація вуглецевого сліду (Scope 1-3), контроль лімітів природокористування.

Джерело: складено авторами.

Дотримуючись логічної та послідовної побудови методики інтегрованої системи контролю капіталів, завершимо дослідження розглядом аспектів організації цієї системи у контексті Концепції шести капіталів для ефективного застосування виконавцями – працівниками відповідних відділів, департаментів та служб, за якими закріплені функціональні обов'язки контролю формування та використання відповідних капіталів.

Організація інтегрованого контролю у досліджуваних компаніях (підприємства сфери виробництва, торгівлі та послуг) розглядається нами насамперед з позицій організаційної структури компаній та взаємодії структурних підрозділів (внутрішніх відділів підприємств, департаментів корпоративних товариств, служб холдингових компаній тощо). Теоретичний аналіз організаційних структур та міжфункціональної взаємодії у питаннях фінансового та нефінансового контролю капіталів дозволив виділити найбільш типові і притаманні для кожної організаційної структури компаній відділи, департаменти та служби: Фінансовий відділ; Департамент IT; відділи кадрів та HR-департаменти; Екологи (служба охорони праці (ОП) та служба екологічної безпеки (ЕБ)); відділи маркетингу та комплаєнс-служби (спеціального внутрішнього підрозділу компанії, який забезпечує **відповідність діяльності підприємства законодавству, внутрішнім регламентам, галузевим стандартам, етичним нормам та можливість превентивного попередження можливих відхилень та порушень**) тощо.

Зони відповідальності та ролі у взаємодії з питань організації контролю фінансового та нефінансових капіталів виділяються за видом капіталу, відділами, департаментами і службами; метриками та ключовими показниками ефективності (КПІ); термінами подання та форматом і способом передачі даних. Кінцевим інформаційним продуктом про капітали є дашборди та звіти керівників.

Міжфункціональна взаємодія відділів, департаментів та служб (генераторів та власників даних) у розрізі структури капіталів відбувається з дотриманням покрокового алгоритму консолідації та контролю (Workflow).

Алгоритм консолідації даних та їх контролю охоплює чотири етапи:

Етап 1. Закріплення власників даних (інформація передається на етап 2).

Етап 2. Здійснюється автоматизована консолідація даних (результати передають на етап 3).

Етап 3. Верифікація даних внутрішнім контролером (перевірені на достовірність результати передаються на етап 4).

Етап 4. Формується інтегрований звіт і передається органам управління (директору, правлінню, раді директорів тощо).

Для успішної реалізації методології інтегрованого контролю розроблено Регламент міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів (Cross-Functional Data Governance Regulation). Його мета – автоматизувати та структурувати процес регулярного збору нефінансових та фінансових метрик, визначивши чіткі зони відповідальності, терміни та формати передачі даних (табл. 5).

Таблиця 5

Графік та матриця підготовки даних (Data Matrix)

Періодичність	Відділ, Департамент, Служба	Метрики / KPI	Терміни надання даних	Формат / Спосіб передачі
Щомісячно	Фінансовий відділ	FCF, ROI/ROE, Коефіцієнт ліквідності, DSO.	До 10 числа наступного місяця	Вивантаження з ERP (напр., SAP/1C) у BI-систему / Спільний реєстр
Щомісячно	Департамент IT	Кількість інцидентів витоку даних, аптайм ERP/CRM.	До 5 числа наступного місяця	Автоматичний звіт SIEM/DLP систем на email контролера
Щоквартально	HR-департамент	Turnover Rate, eNPS, ROI навчання, LTIFR.	До 15 числа після звітного кварталу	Заповнення уніфікованої форми в HRIS або Excel-шаблону
Щоквартально	Екологи (Служба ОП та ЕБ)	Питоме енергоспоживання, % рециклінгу, екоподатки.	До 20 числа після звітного кварталу	Акти обліку, екологічний звіт у внутрішню базу контролю
Піврічно / Щорічно	Маркетинг / Комплаєнс	NPS клієнтів, LTV, індекс репутаційного ризику, штрафи.	До 25 числа після звітного періоду	Результати аудитів, аналітичні записки на базі CRM

Джерело: складено авторами.

Процес збору даних координується Службою внутрішнього контролю організації, підприємства.

При наявності конфліктів їх вирішення та коригування даних може відбуватися відповідно до регламенту кожної компанії шляхом розробки карток відхилень (швидкого реагування). Картка надсилається відділом внутрішнього контролю у ті структурні підрозділи, де КПІ вийшов за червону зону.

Якщо дані між відділами суперечать один одному (наприклад, Фінансовий відділ фіксує менші витрати на закупівлю палива, ніж Екологічна служба зафіксувала за лічильниками), пріоритет мають первинні документи суворого обліку (акти виконаних робіт, податкові накладні тощо), верифіковані Фінансовим відділом.

Будь-які технічні коригування показників за минулі періоди здійснюються виключно через офіційну сервісну заявку в IT-департамент із обов'язковим погодженням керівника Служби внутрішнього контролю.

Таким чином, можна констатувати, що організація інтегрованого контролю капіталів у сучасних компаніях базується на міжфункціональній взаємодії профільних структурних підрозділів, чия діяльність регламентується чітким покроковим алгоритмом консолідації, верифікації та звітування. Впровадження Концепції шести капіталів трансформує традиційну систему контролю, поєднуючи фінансові та нефінансові показники (від ліквідності та ROI до екологічних показників, плинності кадрів та IT-безпеки) у дашборди та інтегровані звіти для органів управління. Успішність цієї системи забезпечується мінімізацією інформаційних конфліктів через пріоритетність первинних документів, чітким закріпленням власників даних у межах затвердженого Графіка та матриці підготовки даних, а також наскрізною координацією процесу з боку Служби внутрішнього контролю.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Обґрунтовано теоретико-методологічний генезис Концепції шести капіталів, який бере свій початок від класичних моделей обліку фінансового та виробничого капіталу, проходить етап визнання інтелектуальної складової та фіналізується в екосистемі сталого розвитку. Доведено, що сучасний внутрішній контроль має еволюціонувати від ретроспективного контролю історичних витрат до проактивного інтегрованого моніторингу всіх шести видів капіталу.

2. Збалансована система показників (BSC) є ефективним інструментом для контролю нефінансових капіталів підприємства. Традиційні методи контролю зазвичай обмежуються фінансовими та виробничими показниками. Концепція шести капіталів розширює розуміння багатства бізнесу, але не містить інструментів для операційного моніторингу. Інструментарій BSC успішно вирішує цю проблему, трансформуючи складні для вимірювання нематеріальні категорії (людський, інтелектуальний, соціально-репутаційний та природний капітали) у чіткі ключові показники ефективності (KPI), які піддаються вимірюванню та безперервному контролю.

3. Інтеграція шести капіталів у проекції BSC дозволяє здійснювати превентивний контроль "на випередження". Завдяки побудові стратегічних карт та перевірці причинно-наслідкових зв'язків за вектором "знизу-вгору" (від проекції "Навчання та розвиток" до проекції "Фінанси") внутрішній контроль набуває прогностичного характеру. Контролери отримують можливість виявляти ризики на початкових етапах: наприклад, невиконання KPI на нижньому рівні (нестача патентів, плинність ключових кадрів чи екологічні штрафи) дозволяє спрогнозувати неминуче падіння фінансового капіталу в майбутньому та вчасно зреагувати.

4. Застосування BSC забезпечує інформаційну базу для формування якісної інтегрованої звітності. Сучасний бізнес рухається до інтегрованої звітності, проте її якісне складання неможливе без надійної системи внутрішнього контролю. BSC виступає як інтегральна платформа, що постачає менеджмент своєчасними, безперервними та збалансованими даними про всі види ресурсів компанії. Це дозволяє гармонізувати внутрішні аналітичні процеси підприємства з Міжнародним стандартом інтегрованої звітності (IIRC).

5. Розроблено уніфіковану загальну матрицю контролю шести капіталів, яка лінійно пов'язує об'єкти контролю, ключові KPI/метрики (такі як FCF, OEE, eNPS, NPS, обсяги емісії CO_2), джерела первинних нефінансових і фінансових даних та конкретні методи й процедури інтегрованого контролю (від інвентаризації та тестування на вразливість до комплаєнс-аудиту й верифікації вуглецевого сліду). Ця матриця дозволяє ідентифікувати ризики знецінення, вимивання, руйнування або втрати вартості капіталів, коли поточний фінансовий прибуток досягається через приховане виснаження людського чи природного потенціалу компанії.

6. Доведено необхідність переходу від ізольованого контролю до міжфункціональної взаємодії підрозділів. Обґрунтовано, що інтегрований контроль капіталів не може обмежуватися лише фінансовим відділом. Ефективне управління сучасним підприємством вимагає залучення IT-департаменту, HR-служби, екологів (ОП та ЕБ), маркетингу та комплаєнс-служб як безпосередніх "власників" та постачальників специфічних фінансових і нефінансових показників капіталу.

7. Формалізовано чотириетапний алгоритм консолідації та контролю даних. Запропонована послідовність – від закріплення власників інформації та її автоматизованого збору до обов'язкової верифікації внутрішнім контролером і формування підсумкового інтегрованого звіту. Це мінімізує ризики викривлення показників та гарантує достовірність аналітичних даних для вищого керівництва.

8. Розроблено та практично інструментовано Регламент міжфункціональної взаємодії (Cross-Functional Data Governance Regulation). Запропоновано Графік та матрицю даних з чітким

розмежуванням зон відповідальності структурних підрозділів за періодичністю, термінами та форматами передачі інформації. Така пропозиція дозволяє автоматизувати збір KPI, вчасно виявляти вихід показників за межі "червоної зони" за допомогою карток відхилень та оперативно вирішувати міжвідомчі інформаційні суперечності.

Перспективи подальших досліджень за темою:

1. Стратегічний напрям: дослідження синергетичних ефектів та взаємної трансформації шести капіталів.

2. Методично-прикладний напрям: математичне моделювання та квантифікація причинно-наслідкових зв'язків у BSC та галузева диференціація і стандартизація показників нефінансових капіталів.

3. Організаційно-технологічний напрям: діджиталізація та автоматизація конвертації даних в інтегрованому систему контролю.

4. Трансформація інституційного статусу служби внутрішнього контролю: реінжиніринг організаційної структури підприємств, розробка моделей компетенцій для внутрішніх контролерів нового типу, здатних здійснювати крос-функціональний контроль нефінансових параметрів діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Fatenok-Tkachuk A. A., Voronko R. M. Structure of no-financial reporting in the system of reporting of socially responsible enterprise. *Вісник ЛТЕУ.* Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. Вип. 63. С. 20-27. (Економічні науки). DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-04.

2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review.* 1992. Vol. 70. Iss. 1. P. 71-79.

3. Kumar S., Lim W. M., Sureka R., et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2397-2439. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6/.

4. Levytska S., Osadcha O. Risk-oriented approach as a sustainable business management tool. *Finance of Ukraine.* 2025, (8), 86-103. https : //doi.org/10.33763/finukr2025.08.086.

5. Воськало Н. М. Облік та контроль власного капіталу в системі корпоративного управління : дис. канд. екон. наук : 08.00.09. Львів, 2012. 244 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0413U000506.

6. Гейєр Е. С., Шендригоренко М. Т., Шевченко Л. Я. Актуальні питання внутрішнього контролю власного капіталу підприємства та напрями їх вирішення. *Торгівля і ринок України.* 2020. № 1(47). С. 88-96. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-47-1-88-96.

7. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : моногр. К. : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.

8. Давидюк Т. В., Замула І. В., Легенчук С. Ф. Екологічний, інтелектуальний та людський капітал в теорії бухгалтерського обліку : моногр. Житомир : ЖДТУ, 2009. 250 с.

9. Корягін М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : моногр. Львів : ЛКА, 2012. 389 с.

10. Корягін М. В., Куцик П. О. Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності : моногр. Київ : Інтерсервіс. 2016. 276 с.

11. Кріль А. Ю., Чубай В. М. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю підприємств. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1 (52). С. 241–247. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-33.

12. Крупка Я. Д. Інтегрована звітність та її обліково-інформаційне забезпечення. *Вісник економіки.* 2023. № 4. С. 67-81.

13. Куцик П. О. Концепція уніфікованої системи обліку і звітності в корпоративному управлінні : моногр. Львів: Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 408 с.

14. Левицька С. О., Осадча О. О. Сталий розвиток вітчизняного бізнесу в контексті сучасних викликів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки.* 2025. Vol. 3 No. 111. DOI: https://doi.org/10.31713/ve3202513.

15. Лоханова Н. О. Інтеграційні процеси в обліку в умовах інституціальних перетворень : моногр. Херсон : Грінь Д.С., 2012. 400 с.

16. Макарович В. К. Розвиток стратегічного управлінського обліку інноваційного капіталу на основі збалансованої системи показників. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2024. № 2. С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-32-38.

17. Мушникова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 127-133.

18. Остренко О. В., Єршова Н. Ю. Внутрішній контроль власного капіталу на підприємствах. *Корпоративні фінанси: соціально-економічні, організаційно-правові та інституціональні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : НАУ, 2018. С. 265-266. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58276.

19. Пилипенко Л. М. Розвиток концепцій побудови системи публічної звітності корпорацій в умовах постіндустріальної економіки : моногр. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 336 с.

20. Сакун Л., Сухомлин Л., Шишлова Ю. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір.* 2024. № 196. С. 97-104. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104.

21. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс

промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. Т. 4. С. 103-117. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103.

REFERENCES

1. Fatenok-Tkachuk, A. A. and Voronko, R. M. (2021), Structure of no-financial reporting in the system of reporting of socially responsible enterprise, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, vyp. 63, s. 20-27. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-04.

2. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, vol. 70, iss. 1, p. 71-79.

3. Kumar S., Lim, W. M., Sureka R. et al. (2024), Balanced scorecard: trends, developments, and future directions, *Review of Managerial Science*, vol. 18, p. 2397-2439. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6/.

4. Levytska S. and Osadcha O. (2025), Risk-oriented approach as a sustainable business management tool, *Finance of Ukraine*, (8), p. 86-103. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.08.086.

5. Voskalo, N. M. (2012), Oblik ta kontrol vlasnoho kapitalu v systemi korporatyvnoho upravlinnia : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.09, Lviv, 244 s., available at: https://uacademic.info/ua/document/0413U000506.

6. Heier, E. S., Shendryhorenko, M. T. and Shevchenko, L. Ya. (2020), Aktualni pytannia vnutrishnoho kontroliu vlasnoho kapitalu pidpryiemstva ta napriamy yikh vyrishennia, *Torhivlia i rynok Ukrainy*, № 1(47), s. 88-96. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-47-1-88-96.

7. Holov, S. F. (2007), Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku : monohr., Tsentr uchbovoi literatury, K., 522 s.

8. Davydiuk, T. V., Zamula, I. V. and Lehenchuk, S. F. (2009), Ekolohichnyi, intelektualnyi ta liudskyi kapital v teorii bukhhalterskoho obliku : monohr., ZhDTU, Zhytomyr, 250 s.

9. Koriahin, M. V. (2012), Bukhhalterskyi oblik u systemi upravlinnia vartistiu pidpryiemstva: teoretyko-metodolohichni kontseptsii : monohr., LKA, Lviv, 389 s.

10. Koriahin, M. V. and Kutsyk, P. O. (2016), Problemy ta perspektyvy rozvytku bukhhalterskoi zvitnosti : monohr., Interservis, Kyiv, 276 s.

11. Kril, A. Yu. and Chubai, V. M. (2025), Metodychni pidkhody do formuvannia systemy vnutrishnoho kontroliu pidpryiemstv, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 1 (52), s. 241-247. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-33.

12. Krupka, Ya. D. (2023), Intehrovana zvitnist ta yii oblikovo-informatsiine zabezpechennia, *Visnyk ekonomiky*, № 4, s. 67-81.

13. Kutsyk, P. O. (2017), Kontseptsiia unifikovanoi systemy obliku i zvitnosti v korporatyvnomu upravlinni : monohr., Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, 408 s.

14. Levytska, S. O. and Osadcha, O. O. (2025), Stalyi rozvytok vitchyznianoho biznesu v konteksti suchasnykh vyklykiv, *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 111. DOI: https://doi.org/10.31713/ve3202513.

15. Lokhanova, N. O. (2012), Intehratsiini protsesy v obliku v umovakh instytutsialnykh peretvoren : monohr., Hrin D. S., Kherson, 400 s.

16. Makarovych, V. K. (2024), Rozvytok stratehichnoho upravlinskoho obliku innovatsiinoho kapitalu na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv, *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, № 2, s. 32-38. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-32-38.

17. Mushnykova, S. A. and Abernikhina, I. H. (2025), Zbalansovana systema pokaznykiv yak osnova formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstv, *Biznes Inform*, № 6, s. 127-133.

18. Ostrenko, O. V. and Yershova, N. Yu. (2018), Vnutrishnii kontrol vlasnoho kapitalu na pidpryiemstvakh, *Korporatyvni finansy: sotsialno-ekonomichni, orhanizatsiino-pravovi ta instytutsionalni aspekty : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, NAU, Kyiv, s. 265-266, available at: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58276.

19. Pylypenko, L. M. (2016), Rozvytok kontseptsii pobudovy systemy publichnoi zvitnosti korporatsii v umovakh postindustrialnoi ekonomiky : monohr., Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, Lviv, 336 s.

20. Sakun L., Sukhomlyn L. and Shyshlova Yu. (2024), Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni stratehii v umovakh transformatsiinykh protsesiv, *Ekonomichnyi prostir*, № 196, s. 97-104. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104.

21. Travinska S., Derun I. and Mykhalska O. (2023), Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: keis promyslovoho pidpryiemstva, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, t. 4, s. 103-117. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103.

Стаття надійшла: 14.09.2026
Стаття прийнята: 15.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026