УДК 657.375:005.21

Мирослава КУЛИНИЧ,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0001-9024-2924,
e-mail: Kulinych.Muroslava@vnu.edu.ua

https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-03-72-80

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вступ. *Зростання значення нефінансових факторів створення вартості, посилення вимог до прозорості бізнесу та поширення концепції сталого розвитку актуалізують використання інтегрованої звітності як інструменту стратегічного управління підприємством. Традиційна фінансова звітність, орієнтована переважно на відображення минулих господарських подій, не забезпечує повною мірою потреб менеджменту в комплексній інформації про бізнес-модель, ризики та перспективи створення вартості.*

Мета. *Метою статті є дослідження теоретичних і методичних засад використання інтегрованої звітності як інструменту стратегічного управління підприємством та обґрунтування механізму інтеграції ключових показників ефективності (KPI) у систему управлінського обліку та звітування.*

Методи*. У дослідженні застосовано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та систематизації наукових джерел, а також метод моделювання для побудови концептуальної моделі.*

Результати. *Визначено ключові переваги інтегрованої звітності для формування стратегічних цілей, управління ризиками та створення довгострокової вартості підприємства. Систематизовано приклади ключових показників ефективності за шістьма видами капіталу - фінансовим, виробничим, людським, інтелектуальним, соціально-репутаційним і природним. Запропоновано авторську концептуальну модель інтеграції KPI в систему стратегічного управління, що поєднує стратегічні цілі, ключові фактори успіху, управлінський облік, інтегровану звітність, аналіз відхилень та управлінські рішення в єдиний управлінський цикл зі зворотним зв'язком.*

Висновки. *Інтегрована звітність виконує не лише інформаційну, а й стратегічну функцію, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень, прозорості діяльності та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства; її ефективність істотно зростає за умови системної інтеграції показників у структуру управлінського обліку та центри відповідальності.*

Ключові слова: *інтегрована звітність, стратегічне управління, обліково-аналітичне забезпечення, сталий розвиток, управлінські рішення, створення вартості, ключові показники ефективності (KPI).*

Myroslava KULYNYCH,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

INTEGRATED REPORTING AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL FOR ENTERPRISES

Introduction. *The growing importance of non-financial value drivers, increasing demands for business transparency, and the spread of the sustainable development concept are making the use of integrated reporting as a strategic enterprise management tool increasingly relevant. Traditional financial reporting, oriented mainly toward reflecting past business events, does not fully satisfy management's needs for comprehensive information about the business model, risks, and value-creation prospects.*

Purpose. *The purpose of the article is to investigate the theoretical and methodological foundations of using integrated reporting as a strategic management tool and to substantiate a mechanism for integrating key performance indicators (KPIs) into the management accounting and reporting system.*

Methods. *The study employs methods of analysis, synthesis, comparison, generalization and systematization of scientific sources, as well as modelling to construct a conceptual framework.*

Results*. The key advantages of integrated reporting for strategic goal setting, risk management, and long-term value creation are identified. Examples of key performance indicators across six types of capital - financial,*

ISSN 2786-4618 (Online), ISSN 2786-460X (Print)
© Кулинич М. Б., 2026. Ця стаття відкритого доступу на умовах CC BY-NC 4.0

manufactured, human, intellectual, social and relationship, and natural - are systematized, including indicators relevant to Ukrainian enterprises such as logistics efficiency, energy independence, digitalization of business processes, and supply chain sustainability. A five-stage mechanism for transforming strategic goals into KPIs embedded in management accounting by responsibility centers is proposed. An author's conceptual cycle model for integrating KPIs into the strategic management system is put forward, linking strategic goals, key success factors, management accounting, integrated reporting, variance analysis, and managerial decisions into a single feedback loop aimed at long-term value creation.

***Conclusions**. Integrated reporting performs not only an informational but also a strategic function, contributing to higher-quality managerial decisions, greater business transparency, and the implementation of a sustainable development strategy. Its effectiveness increases substantially when performance indicators are systematically embedded into the structure of management accounting and responsibility centers, transforming integrated reporting from a disclosure procedure into an operational tool of strategic control.*

***Keywords:** integrated reporting, strategic management, accounting and analytical support, sustainable development, management decisions, value creation, key performance indicators (KPI).*

JEL Classification: M41, M14, Q56.

Вступ.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів, зростанням вимог до прозорості діяльності підприємств та необхідністю забезпечення їх сталого розвитку. За таких умов ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке повинно відображати не лише фінансові результати діяльності, а й нефінансові чинники формування довгострокової вартості підприємства. Традиційна фінансова звітність, будучи орієнтованою переважно на відображення минулих господарських подій, не забезпечує повною мірою потреб управлінського персоналу та інших зацікавлених сторін у комплексній інформації про бізнес-модель, ризики, можливості та перспективи розвитку суб'єкта господарювання.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває концепція інтегрованої звітності, яка передбачає поєднання фінансової та нефінансової інформації в єдиній системі розкриття даних про діяльність підприємства. Інтегрована звітність дозволяє відобразити взаємозв'язок між стратегією, корпоративним управлінням, результатами діяльності та процесом створення вартості у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах. Вона сприяє формуванню інтегрованого мислення, підвищує якість управлінських рішень і забезпечує ефективну комунікацію зі стейкхолдерами.

Згідно з Міжнародним стандартом інтегрованої звітності, розробленим Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC) [1], підприємство має відображати процес створення вартості через шість видів капіталу: фінансовий, виробничий, людський, інтелектуальний, соціально-репутаційний та природний. Такий підхід докорінно відрізняється від традиційної фінансової звітності, оскільки орієнтує менеджмент не лише на констатацію досягнутих результатів, а й на розкриття того, які ресурси та взаємовідносини забезпечують здатність підприємства створювати вартість у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичним і практичним аспектам інтегрованої звітності присвячені праці зарубіжних учених. Дж. Дюмей зі співавторами [2] здійснили структурований огляд літератури з інтегрованої звітності, засвідчивши, що більшість опублікованих досліджень має переважно нормативний характер і закликавши до розширення емпіричних досліджень практики застосування концепції. П. Вельте та М. Стауінога [3] узагальнили результати 44 емпіричних досліджень інтегрованої звітності, довівши її ключову роль в управлінському контролі та взаємодії зі стейкхолдерами. Ґ. Арас та П. Вільямс [4] розкрили інтегровану звітність як управлінський інструмент, що спонукає до більш відповідального використання корпоративної влади, і обґрунтували значення інтегрованого мислення для довгострокового створення вартості. Л. Соджіні зі співавторами [5] на основі методу систематичного мережевого аналізу літератури визначили основні напрями досліджень інтегрованої звітності за останнє десятиліття, зокрема її взаємозв'язок зі стратегічним управлінням та оцінюванням результативності. Х. Наваррете-Ойярсе зі співавторами [6] провели бібліометричний аналіз наукового ландшафту досліджень інтегрованої звітності, підтвердивши стійке зростання наукового інтересу до цієї концепції в контексті управління бізнесом.

Значний внесок у розвиток наукових підходів до формування та використання інтегрованої звітності здійснили українські дослідники. Т. О. Мулик та Н. В. Ващілова [7] одними з перших серед вітчизняних науковців дослідили стан і перспективи розвитку інтегрованої звітності підприємства, наголосивши, що вона поєднує фінансові результати, ризики, перспективи розвитку та нефінансові чинники створення вартості, і запропонували методику складання такої звітності відповідно до міжнародних стандартів. Л. В. Гуцаленко та У. О. Марчук [8] розглянули інтегровану звітність через призму концепцій і парадигм обліку в досягненні цілей сталого розвитку, наголосивши на необхідності трансформації традиційної облікової системи в напрямі відображення економічного, соціального та екологічного капіталу підприємства. Н. М. Свічкар та Є. М. Кобець [9] охарактеризували впровадження інтегрованої звітності як нової моделі управління бізнесом, яка забезпечує взаємозв'язок між бізнес-моделлю підприємства, його стратегічними цілями та результатами діяльності, а також запропонували групу фінансових і нефінансових показників для аналізу інтегрованої звітності. С. В. Білобловський [10] розробив інтегровану модель впровадження звітності сталого розвитку на основі матриці «7S-TBL-ESRS», яка забезпечує трансляцію організаційних принципів і цілей сталого розвитку в керовану систему показників ефективності, політик та розкриттів інформації відповідно до вимог ESRS. В. В. Шкромида, Т. М. Безрукий та А. Л. Грубеляс [11] обґрунтували роль інтегрованої звітності як стратегічно-управлінського механізму довгострокового створення вартості, визначивши відмінності між фінансовою, нефінансовою та інтегрованою звітністю та їхній вплив на економічні, соціальні й екологічні складові діяльності підприємства.

Узагальнення результатів досліджень українських науковців свідчить про поступову зміну наукових підходів до розуміння сутності інтегрованої звітності. Якщо перші роботи зосереджувалися переважно на структурі та змісті інтегрованого звіту, то сучасні дослідження розглядають його як елемент стратегічного менеджменту, інструмент реалізації концепції сталого розвитку та механізм комунікації зі стейкхолдерами. Разом із тим аналіз літератури засвідчує наявність дискусійних питань: недостатньо дослідженими залишаються методичні аспекти використання показників інтегрованої звітності для оцінювання ефективності стратегічних рішень, формування системи ключових показників ефективності (KPI) та побудови механізму управління ризиками, а також підходи до адаптації міжнародних принципів інтегрованої звітності до умов функціонування українських підприємств в умовах воєнних та економічних викликів.

Порівняльний аналіз позицій зарубіжних і вітчизняних учених дає змогу виокремити два взаємодоповнювальні напрями наукового дискурсу. Перший напрям, представлений передусім працями Дж. Дюмея [2], П. Вельте та М. Стауіноги [3], зосереджений на критичному осмисленні самої концепції інтегрованої звітності, її теоретичного підґрунтя та методології дослідження, що дає змогу виявити прогалини в емпіричному обґрунтуванні заявлених переваг. Другий напрям, до якого належать роботи Ґ. Арас та П. Вільямса [4], Л. Соджіні зі співавторами [5], а також більшість проаналізованих вітчизняних досліджень [7-11], орієнтований на прикладне застосування інтегрованої звітності як інструменту управління - формування стратегії, оцінювання ризиків, комунікації зі стейкхолдерами. Саме на перетині цих двох напрямів - критичного осмислення концепції та її прикладної адаптації до потреб конкретного підприємства - і перебуває предметна область цього дослідження.

Окремої уваги заслуговує зауваження Х. Наваррете-Ойярсе зі співавторами [6] про те, що дослідження інтегрованої звітності протягом останнього десятиліття дедалі частіше перетинаються з тематикою управлінського обліку, контролінгу та систем збалансованих показників, що підтверджує обґрунтованість спроби, зробленої в цій статті, розглянути інтегровану звітність саме крізь призму її взаємозв'язку з внутрішньою системою KPI та центрами відповідальності, а не лише як інструмент зовнішньої комунікації.

Мета та завдання дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичних і методичних засад використання інтегрованої звітності як інструменту стратегічного управління підприємством, а також обґрунтування її ролі в інформаційному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень в умовах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: дослідити економічну сутність інтегрованої звітності; визначити її місце в системі стратегічного управління підприємством; систематизувати ключові показники ефективності (KPI) за видами капіталу відповідно до концепції інтегрованої звітності; проаналізувати переваги використання інтегрованої звітності для формування управлінських рішень; обґрунтувати механізм інтеграції KPI в систему

управлінського обліку та напрями удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту на основі інтегрованого звітування.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні інтегрованої звітності як складової обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством та розробленні авторської концептуальної моделі, що поєднує систему KPI з інтегрованою звітністю через механізм стратегічно орієнтованого управлінського обліку, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, процесом створення вартості та оцінкою ефективності використання фінансового, виробничого, людського, інтелектуального, соціального й природного капіталів.

Матеріали і методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інтегрованої звітності та стратегічного управління, Міжнародний стандарт інтегрованої звітності (International <IR> Framework) [1], стандарти ESRS та ISSB, а також відкриті інтегровані звіти міжнародних компаній.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу використано для систематизації наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених до розуміння сутності та функцій інтегрованої звітності, метод аналізу та синтезу застосовано для декомпозиції процесу створення вартості підприємства за шістьма видами капіталу та визначення відповідних ключових показників ефективності, метод систематизації використано для групування показників KPI за видами капіталу та центрами відповідальності, метод моделювання застосовано для побудови авторської концептуальної моделі інтеграції KPI в систему стратегічного управління підприємством, графічний та табличний методи використано для наочного подання результатів дослідження.

Результати дослідження.

Важливою особливістю сучасної інтегрованої звітності є її орієнтація не лише на розкриття інформації про результати діяльності підприємства, а й на формування системи стратегічних показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей. На відміну від традиційної фінансової звітності, інтегрована звітність забезпечує взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами підприємства, ризиками, ресурсами та результатами діяльності через систему кількісних і якісних індикаторів [4; 5].

Для оцінювання зміни шести видів капіталу, визначених Міжнародним стандартом інтегрованої звітності, використовуються відповідні KPI, які стають інформаційною основою стратегічного управління. Узагальнення прикладів таких показників, систематизованих за результатами аналізу наукової літератури та практики розкриття інформації провідними міжнародними компаніями, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Приклади ключових показників ефективності (KPI) за видами капіталу в інтегрованій звітності

Вид капіталу	Приклади KPI	Стратегічна ціль
Фінансовий	Рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), EBITDA, економічна додана вартість (EVA), темпи зростання доходу	Зростання вартості бізнесу
Людський	Рівень плинності кадрів, частка працівників, які пройшли навчання, кількість годин навчання на працівника, індекс залученості персоналу	Утримання та розвиток персоналу
Природний	Обсяг викидів CO_2, споживання енергії, частка відновлюваних джерел енергії, обсяг перероблених відходів	Екологічна стійкість
Соціально-репутаційний	Індекс задоволеності клієнтів, кількість скарг споживачів, рівень корпоративної соціальної відповідальності, інвестиції в місцеві громади	Зміцнення довіри стейкхолдерів
Виробничий / інтелектуальний	Продуктивність праці, рівень цифровізації бізнес-процесів, частка інноваційної продукції, ефективність логістики	Підвищення операційної ефективності

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 7; 9].

Практика розкриття інформації провідними міжнародними компаніями підтверджує застосовність наведеного підходу. Так, у звітах великих технологічних і споживчих корпорацій поряд із традиційними фінансовими показниками дедалі частіше розкриваються показники, що характеризують якість людського капіталу (розвиток персоналу, індекс залученості) та екологічну ефективність (енергоспоживання, викиди), що ілюструє практичну реалізацію концепції шести капіталів у корпоративній звітності [4; 5]. Це підтверджує тезу, що інтегрована звітність поступово перетворюється з формального регуляторного обов'язку на елемент управлінської практики провідних компаній.

Дані таблиці 1 підтверджують, що система KPI в інтегрованій звітності охоплює значно ширше коло аспектів діяльності підприємства, ніж традиційні фінансові показники. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнних та економічних викликів, особливо актуальним є доповнення наведеної системи показниками енергетичної незалежності, сталості ланцюгів постачання та здатності відновлювати діяльність після пошкодження активів. Для аграрних підприємств до інтегрованої звітності доцільно включати такі галузеві показники, як собівартість продукції на 1 га, урожайність культур, витрати пального на гектар та вуглецевий слід виробництва, що дозволяє пов'язати операційну діяльність із довгостроковими стратегічними цілями [9; 11].

Ключовою методичною проблемою, на яку вказують вітчизняні дослідники [7; 10], є розрив між формальним розкриттям показників в інтегрованому звіті та їх фактичним використанням у процесі стратегічного управління. Для вирішення цієї проблеми в дослідженні запропоновано розглядати інтегровану звітність не як кінцевий продукт розкриття інформації, а як елемент послідовного управлінського механізму трансформації стратегії в систему вимірюваних показників. Такий механізм включає п'ять етапів, представлених на рисунку 1.

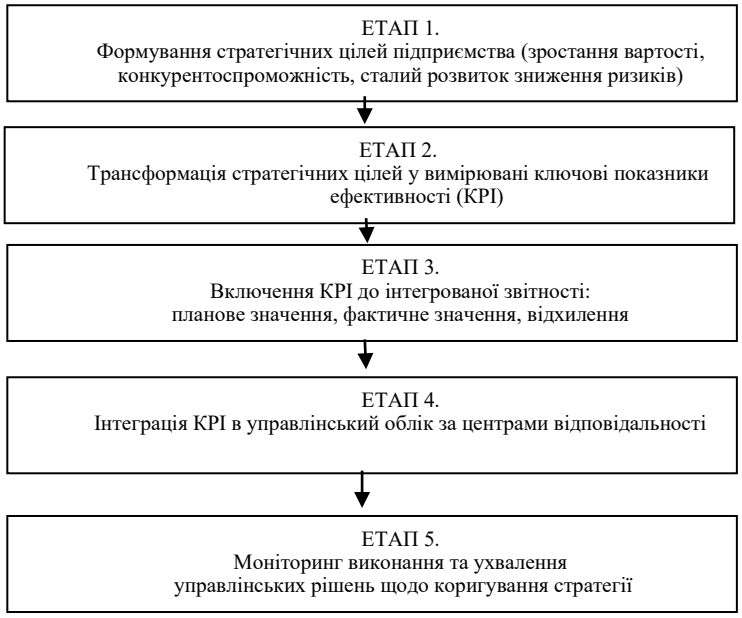

Рис. 1. *Механізм трансформації стратегічних цілей підприємства в систему показників інтегрованої звітності*

Джерело: розроблено автором.

На третьому етапі запропонованого механізму в інтегрованому звіті доцільно розкривати не лише фактичне значення показника, а й його планове значення та відхилення, що перетворює звітність з констатувального документа на інструмент контролю реалізації стратегії. Умовний приклад такого подання окремих показників для гіпотетичного підприємства наведено в таблиці 2.

На четвертому етапі механізму KPI закріплюються за конкретними центрами відповідальності (виробничим, логістичним, фінансовим підрозділами, службою персоналу, екологічною службою), що перетворює показники звітності на показники управління, за досягнення яких відповідають конкретні керівники. На п'ятому етапі керівництво регулярно аналізує динаміку KPI та ухвалює

управлінські рішення - наприклад, у разі перевищення планових паливних витрат приймається рішення про оптимізацію логістичних маршрутів або перехід на енергоощадні технології.

Таблиця 2

Умовний приклад динаміки стратегічних показників у структурі інтегрованої звітності

Показник	2024 р.	2025 р.	Ціль на 2026 р.
Собівартість одиниці продукції, грн	5 400	5 100	4 700
EBITDA, млн грн	18	24	30
Плинність кадрів, %	14	11	8

Джерело: умовний приклад, побудований автором для ілюстрації методичного підходу

Узагальнення запропонованого механізму дало змогу сформулювати авторську концептуальну модель використання інтегрованої звітності в системі стратегічного управління підприємством, що представлена на рисунку 2. На відміну від лінійного механізму (рис. 1), модель на рисунку 2 акцентує циклічний, безперервний характер взаємозв'язку між стратегією та звітністю: управлінські рішення, ухвалені на основі аналізу відхилень, спрямовуються не лише на операційне коригування діяльності, а й на перегляд самих стратегічних цілей, замикаючи цикл управління.

Рис. 2. *Концептуальна модель використання інтегрованої звітності в системі стратегічного управління підприємством*

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель відрізняється від наявних підходів [8; 11] тим, що розглядає управлінський облік не як допоміжну ланку, а як центральний елемент, що з'єднує систему KPI з інтегрованою звітністю: саме управлінський облік забезпечує збір, накопичення та узагальнення первинної інформації про досягнення KPI за центрами відповідальності, яка згодом трансформується в розкриття інтегрованого звіту. Це узгоджується з висновками П. Вельте та М. Стауіноги [3] щодо ключової ролі інтегрованої звітності саме в системі управлінського контролю, а не лише зовнішньої комунікації.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що впровадження інтегрованої звітності на основі запропонованого механізму та моделі сприяє: покращенню якості стратегічного планування завдяки переведенню стратегічних пріоритетів у вимірювані показники; підвищенню рівня прозорості та відкритості бізнесу перед інвесторами, кредиторами та іншими стейкхолдерами; удосконаленню системи управління ризиками через регулярний моніторинг

відхилень фактичних значень KPI від планових; посиленню комунікації з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами завдяки структурованому розкриттю нефінансової інформації; формуванню інтегрованого мислення в управлінській діяльності, коли рішення в одній функціональній сфері (наприклад, закупівлі) свідомо оцінюються з погляду їх впливу на інші види капіталу (людський, природний, репутаційний); а також підвищенню інвестиційної привабливості підприємства за рахунок демонстрації здатності керувати довгостроковими, а не лише поточними ризиками.

Зазначені ефекти узгоджуються з результатами, отриманими Л. Соджіні зі співавторами [5] на основі систематичного мережевого аналізу літератури, які також відзначають зростання уваги дослідників до взаємозв'язку інтегрованої звітності з якістю корпоративного управління та результативністю прийнятих рішень. Водночас, на відміну від переважно констатувального характеру цих міжнародних досліджень, ми пропонуємо конкретний інструментарій - п'ятиетапну послідовність дій та циклічну модель зі зворотним зв'язком - який може бути безпосередньо застосований у практиці українських підприємств.

Дискусія.

Отримані результати підтверджують і водночас розвивають висновки попередніх досліджень. Позиція Дж. Дюмея зі співавторами [2] щодо переважання нормативних досліджень над емпіричними в науковій літературі з інтегрованої звітності узгоджується з ситуацією у вітчизняних дослідженнях, де запропонована в цій статті модель також має переважно концептуальний, а не емпірично апробований характер і потребує подальшої перевірки на матеріалах конкретних підприємств різних галузей.

Водночас, на відміну від підходу С. В. Білобловського [10], який зосередився на матриці «7S-TBL-ESRS» як інструменті операціоналізації звітування, акцентується увага на ролі управлінського обліку як сполучної ланки між стратегічними цілями та інтегрованою звітністю, що доповнює наявні дослідження практичним інструментарієм закріплення показників за центрами відповідальності.

Дискусійним залишається питання універсальності запропонованого набору KPI: перелік показників, наведений у таблиці 1, є ілюстративним і потребує адаптації до галузевої специфіки підприємства, розміру бізнесу та стадії впровадження інтегрованої звітності. Для аграрних, промислових та сервісних підприємств набір релевантних показників, імовірно, буде істотно відрізнятися, що відкриває перспективу розроблення галузевих моделей інтегрованої звітності.

Окремої дискусії потребує питання про межі застосовності запропонованої моделі для підприємств малого та середнього бізнесу, які здебільшого не мають ресурсів для впровадження повноцінної системи інтегрованої звітності за міжнародним стандартом. У такому разі доцільним видається спрощений варіант моделі, що передбачає обмежений набір KPI (5-7 показників за найбільш релевантними видами капіталу) без формального складання окремого інтегрованого звіту, але з обов'язковим закріпленням цих показників за центрами відповідальності в управлінському обліку. Такий підхід узгоджується з ідеєю Л. В. Гуцаленко та У. О. Марчук [8] про поступову трансформацію традиційної облікової системи, а не одномоментний перехід до повного формату міжнародного стандарту.

Важливим є також питання про якість вхідної інформації для розрахунку нефінансових KPI, зокрема екологічних та соціальних показників, які на відміну від фінансових часто не мають усталеної методики обліку та верифікації. У цьому контексті висновки С. В. Білобловського [10] щодо необхідності забезпечення цілісності даних і контролів як окремого виміру моделі впровадження звітності сталого розвитку є особливо актуальними: без надійної системи первинного обліку нефінансових показників навіть найдосконаліша концептуальна модель інтеграції KPI в стратегічне управління залишається переважно декларативною.

Перспективними напрямами подальших досліджень є: розроблення методики оцінювання ефективності стратегічного управління на основі показників інтегрованої звітності; адаптація вимог ESRS та стандартів ISSB до практики українських підприємств; емпіричне дослідження впливу якості інтегрованої звітності на ринкову вартість підприємства; формування галузевих моделей інтегрованої звітності, зокрема для аграрних підприємств; розроблення спрощеної версії моделі для підприємств малого та середнього бізнесу; а також дослідження можливостей використання технологій штучного інтелекту та Business Intelligence для автоматизації підготовки інтегрованої звітності та моніторингу KPI в реальному часі.

Висновки.

Інтегрована звітність є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, який забезпечує поєднання фінансової та нефінансової інформації в єдиній системі інформаційного забезпечення менеджменту. Встановлено, що її використання сприяє підвищенню якості управлінських рішень, удосконаленню процесів стратегічного планування, контролю та управління ризиками. Інтегрована звітність формує інформаційну основу для оцінки здатності підприємства створювати вартість у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Систематизовано приклади ключових показників ефективності за шістьма видами капіталу відповідно до Міжнародного стандарту інтегрованої звітності та запропоновано п'ятиетапний механізм трансформації стратегічних цілей підприємства в систему таких показників, закріплених за центрами відповідальності в управлінському обліку. Розроблено авторську концептуальну модель, яка на відміну від наявних підходів акцентує циклічний характер взаємозв'язку між стратегією, управлінським обліком, інтегрованою звітністю та управлінськими рішеннями.

Обґрунтовано, що розвиток інтегрованої звітності є одним із ключових напрямів модернізації обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах цифрової трансформації та переходу до концепції сталого розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого механізму та моделі підприємствами різних галузей, зокрема аграрного сектору, для вдосконалення системи стратегічного контролю. Перспективами подальших досліджень є емпірична апробація запропонованої моделі та розроблення галузевих модифікацій системи KPI інтегрованої звітності.

Джерела та література

1. Міжнародний стандарт інтегрованої звітності. International Integrated Reporting Council (IIRC). *International Framework*. London : IFRS Foundation, 2021. URL: https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/ (дата звернення: 17.08.2026).

2. Dumay J., Bernardi C., Guthrie J., Demartini P. Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*. 2016. Vol. 40, No. 3. P. 166-185. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001

3. Velte P., Stawinoga M. Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*. 2017. Vol. 28. P. 275-320. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-016-0235-4

4. Aras G., Williams P. F. Integrated Reporting and Integrated Thinking: Proposing a Reporting Model That Induces More Responsible Use of Corporate Power. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 6. Art. 3277. DOI: https://doi.org/10.3390/su14063277

5. Songini L., Pistoni A., Comerio N., Tettamanzi P. A decade of integrated reporting studies: state of the art and future research implications. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2023. Vol. 36, No. 9. P. 226-252. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2021-5490

6. Navarrete-Oyarce J., Gallegos J. A., Moraga-Flores H., Gallizo J. L. Integrated Reporting as an Academic Research Concept in the Area of Business. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 14. Art. 7741. DOI: https://doi.org/10.3390/su13147741

7. Мулик Т. О., Ващілова Н. В. Інтегрована звітність підприємства: стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.59

8. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Інтегрована звітність - концепції та парадигми обліку в досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.9

9. Свічкар Н. М., Кобець Є. М. Впровадження інтегрованої звітності як нової моделі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-57

10. Білобловський С. В. Інтегрована модель впровадження звітності сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-56

11. Шкромида В. В., Безрукий Т. М., Грубеляс А. Л. Інтегрована звітність як механізм забезпечення сталого розвитку підприємств: міжнародний досвід та українські реалії. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 99-105. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-16

References

1. International Integrated Reporting Council (IIRC). *International Framework*. London : IFRS Foundation, 2021. URL: https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/ (дата звернення: 17.07.2026). [in Ukrainian].

2. Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166-185. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001 [in English].

3. Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28, 275-320. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-016-0235-4 [in English].

4. Aras, G., & Williams, P. F. (2022). Integrated Reporting and Integrated Thinking: Proposing a Reporting Model That Induces More Responsible Use of Corporate Power. *Sustainability*, 14(6), 3277. DOI: https://doi.org/10.3390/su14063277 [in English].

5. Songini, L., Pistoni, A., Comerio, N., & Tettamanzi, P. (2023). A decade of integrated reporting studies: state of the art and future research implications. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(9), 226-252. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2021-5490 [in English].

6. Navarrete-Oyarce, J., Gallegos, J. A., Moraga-Flores, H., & Gallizo, J. L. (2021). Integrated Reporting as an Academic Research Concept in the Area of Business. *Sustainability*, 13(14), 7741. DOI: https://doi.org/10.3390/su13147741 [in English].

7. Mulyk, T. O., & Vashchilova, N. V. (2019). Intehrovana zvitnist pidpryiemstva: stan ta perspektyvy rozvytku [Integrated reporting of an enterprise: state and prospects of development]. *Efektyvna ekonomika*, (11). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.59 [in Ukrainian].

8. Hutsalenko, L. V., & Marchuk, U. O. (2021). Intehrovana zvitnist - kontseptsii ta paradyhmy obliku v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku [Integrated reporting - concepts and accounting paradigms in achieving sustainable development goals]. Efektyvna ekonomika, (7). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.9 [in Ukrainian].

9. Svichkar, N. M., & Kobets, Ye. M. (2021). Vprovadzhennia intehrovanoi zvitnosti yak novoi modeli upravlinnia biznesom [Implementation of integrated reporting as a new business management model]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (33). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-57 [in Ukrainian].

10. Biloblovskyi, S. V. (2025). Intehrovana model vprovadzhennia zvitnosti staloho rozvytku [An integrated model for implementing sustainability reporting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-56 [in Ukrainian].

11. Shkromyda, V. V., Bezrukyi, T. M., & Hrubelias, A. L. (2026). Intehrovana zvitnist yak mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstv: mizhnarodnyi dosvid ta ukrainski realii [Integrated reporting as a mechanism for ensuring sustainable business development: international experience and Ukrainian realities]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, (17), 99-105. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-16 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.07.2026 р.
Стаття прийнята до друку 18.08.2026 р.
Стаття опублікована 13.09.2026 р.