

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ВИРОБНИЦТВІ ПІД ТИСКОМ ЗОВНІШНІХ ШОКІВ: СТРУКТУРА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, КОМУНІКАЦІЇ, КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

Венцурик Аліса Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства
і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

Середні та великі виробничі підприємства у фазі глобальних трансформацій працюють у режимі прискорених змін: рішення необхідно приймати швидко, але виконувати без втрати керованості. Під зовнішніми шоками у цій роботі розуміються події/тренди, що різко змінюють ресурсні обмеження та параметри операцій: енергетичні обмеження й цінова волатильність, збої ланцюгів постачання та логістики, ринкові коливання попиту і цін, регуляторні зміни (вимоги до якості/звітності), технологічні збої та кіберінциденти, кадрові розриви. Попри різну природу, ці шоки провокують типові управлінські провали: «розмитість» власника змін, суперечливі комунікації та контроль, що фіксує факт запуску, але не підтверджує результат.

Мета тез – запропонувати універсальну модель управлінської архітектури змін (change governance) для виробничих підприємств, яка забезпечує виконання змін через три опори: прозору структуру відповідальності, керований комунікаційний контур і контроль виконання на основі віх та показників.

Логіка моделі спирається на ризик-орієнтоване управління (risk-based management) ISO 31000 [1] та процесний підхід ISO 9001 [2], які задають дисципліну «планування-виконання-перевірка-поліпшення» в управлінні. Реалізація змін організовується як програма/проект у сучасній проектній логіці PMI (Project Management Institute) [3], а поведінкові аспекти прийняття змін у виробничих колективах доцільно пояснювати через підхід Дж. Коттера, який розглядає успішні трансформації як послідовність управлінських кроків: формування відчуття терміновості, створення коаліції підтримки змін, формування зрозумілого бачення та його регулярна комунікація, усунення бар'єрів, закріплення короткострокових результатів і вбудовування нових практик у повсякденні процедури [4]. Для операційного впровадження змін доцільно використати підхід ADKAR (Awareness – Desire-Knowledge – Ability – Reinforcement: усвідомлення – мотивація – знання – здатність – підкріплення), який описує індивідуальну траєкторію прийняття змін

працівником. У виробництві це означає: пояснити причини зміни, сформулювати готовність її підтримати, навчити новим діям, забезпечити можливість виконання (ресурси/інструменти/час) і закріпити нову поведінку через контроль, зворотний зв'язок та оновлені SOP [5]. Для контексту стійкості в умовах шоків релевантною є рамка ISO 22301 (система управління безперервністю бізнесу) [6], а для цифрових/кіберризиків – ISO/IEC 27001 (система управління інформаційною безпекою) [7]. У підсумку, тип шоку задає зміст змін (енергія/постачання/кібер/регуляторика), але не змінює потреби в єдиній архітектурі відповідальності, комунікацій та контролю.

Структура відповідальності: як прибрати організаційне тертя. Для виробництва критичною є формалізація відповідальності через RACI (виконує-відповідає-консультується-інформується). Її доцільно застосовувати не до посад загалом, а до управлінських артефактів зміни. Мінімально достатній набір ролей: спонсор (задає пріоритет і ресурси), власник зміни (персонально відповідає за результат), керівник проекту/програми (координує план і віхи) та функціональні власники процесів (виробництво, інженерія/ремонт, якість, закупівлі/логістика, IT/OT – інформаційні та виробничі технології, HR, фінанси, HSE – охорона праці та безпека) [1–3].

RACI фіксується для таких артефактів: оцінка впливу (impact assessment) і ризик-реєстр; бізнес-кейс і бюджет; план впровадження (віхи, ресурси, графік); оновлення SOP (standard operating procedures – стандартні операційні процедури) та контроль актуальності документів; навчання; пілотування; запуск у промислову експлуатацію (go-live); перевірка ефекту через 30/60/90 днів. Ключове правило керованості: для кожного артефакту має бути один “А” (Accountable – відповідальний за результат), інакше рішення розчиняється між підрозділами [3].

Комунікації: як забезпечити узгоджене виконання на рівні цеху. Другий критичний контур – комунікації. У виробництві зміни часто зриваються через різні «версії правди»: різні підрозділи бачать різні пріоритети, а середня ланка транслює несумісні інтерпретації. Тому комунікації мають бути задані як регламент: *кому → що повідомляємо → через який канал → з якою частотою → хто власник повідомлення → як збирається зворотний зв'язок* [3–5]. Практичний принцип – єдине джерело правди (single source of truth): один формат статусу (короткий дашборд/репорт) для управлінської команди та проста регулярна комунікація для змін (короткі стендапи/оголошення із незмінною структурою: виконано-далі-ризика-потрібні рішення). Підходи Дж. Коттера і ADKAR доцільно інтегрувати в управлінські процедури впровадження змін: повідомлення мають пояснювати «чому», «що змінюється в роботі», «яка підтримка доступна» і «як буде оцінюватися виконання» [4; 5].

Контроль виконання: від запуску до підтвердженого результату. Третя опора – контроль виконання. Доцільно розділяти контроль виконання робіт (delivery control) і контроль ефекту (outcome control), оскільки вчасний запуск не гарантує сталого результату. Базовий механізм – етапні контрольні точки (stage-gates): формалізовані контрольні переходи між фазами (обґрунтування → план → пілот → запуск → стабілізація), які дозволяють зупинити перехід, якщо не виконані мінімальні критерії готовності (ресурси, ризики, SOP, навчання, готовність обладнання/ІТ) [3].

Система показників має поєднувати KPI (ключові показники ефективності) та KRI (ключові індикатори ризику). KPI фіксують виконання і результат, тоді як KRI дають ранні сигнали зриву (прострочки, інциденти, кадрові розриви). Для виробництва зручно використовувати компактний набір, наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

KPI/KRI контролю виконання змін у виробництві

Група	Показник	Український відповідник / зміст
KPI виконання робіт (delivery KPI – KPI виконання)	Schedule adherence, %	дотримання графіка: частка віх/задач, виконаних у строк
	Budget variance, %	відхилення бюджету: (факт-план)/план×100
	Training coverage, %	охоплення навчанням: частка критичних ролей, підготовлених до запуску
KPI результату (outcome KPI – KPI результату)	Downtime, год або %	простій на критичних ділянках (динаміка після впровадження)
	Scrap/rework rate, %	частка браку/переробок у період стабілізації
	Energy intensity, кВт·год/од.	енергоємність продукції/операції (за наявності вимірювання)
KRI (key risk indicators – індикатори ризику)	Overdue tasks, %	частка критичних задач із простроченням
	Change incidents, од.	кількість інцидентів/відхилень якості/безпеки в період переходу
	Critical role turnover, %	плинність персоналу на критичних ролях під час змін

Джерело: складено автором на основі [3–5]

Універсальність запропонованої моделі полягає в тому, що різні шоки змінюють зміст управлінських рішень, але не змінюють скелета керованості. Енергетичні обмеження частіше вимагають змін у графіках і технологічних режимах; збої постачань – у закупівлях, запасах і контрактних умовах; кіберінциденти – у правилах доступу та відновленні ІТ/ОТ; регуляторні зміни – в SOP, навчанні й аудиті. У кожному сценарії керованість забезпечується тим, що визначено власника зміни (RACI),

узгоджено комунікації і запущено контроль stage-gates та KPI/KRI з пост-імплементаційною перевіркою на 30/60/90 день.

Висновки. Кероване управління змінами у виробництві під тиском зовнішніх шоків потребує переходу від реактивних рішень до чіткої управлінської архітектури змін. Формалізація відповідальності через RACI з правилом «один відповідальний за результат для кожного артефакту» суттєво зменшує організаційні затримки і підвищує відтворюваність виконання. Комунікаційний контур із єдиним джерелом статусу та регламентованими повідомленнями знижує ризик розриву між управлінським рішенням і практикою цеху. Контроль через stage-gates і систему KPI/KRI дозволяє відділяти факт запуску від підтвердженого ефекту та своєчасно коригувати відхилення. Запропонована модель застосовна до різних типів шоків і підвищує дисципліну виконання змін у середніх і великих виробничих підприємствах.

Список використаних джерел:

1. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
2. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-en.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%Ef%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
5. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland, CO : Prosci, 2006. URL: https://experianta.com/wp-content/uploads/atbdp_temp/ADKAR_-A-Model-for-Change-in-Bu-Jeff-Hiatt-1.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
6. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75106/d11801a9bab045a88d59cd321519ecf1/ISO-22301-2019.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
7. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.imsi.co.uk/wp-content/uploads/2022/11/ISO-27001-2022-1.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).

ФІНАНСОВА ТА НЕФІНАНСОВА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Демко Роман Романович

аспірант кафедри обліку і аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників підприємств не лише забезпечення фінансової стабільності, але й демонстрації соціальної та екологічної відповідальності. Тому інтегрована звітність є важливим інструментом комунікації між бізнесом і зацікавленими сторонами, поєднуючи фінансову та нефінансову інформацію, формуючи цілісне уявлення про створення вартості підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

В Україні процес переходу до інтегрованої звітності перебуває на етапі становлення, що зумовлює потребу адаптації міжнародних стандартів до національних особливостей обліку, управління та звітності. Незважаючи на наявність окремих ініціатив провідних компаній та регуляторних органів, системного підходу до впровадження інтегрованої звітності на підприємствах поки що немає.

Інтегрована звітність є наслідком еволюційного розвитку корпоративної звітності, який розпочався з фінансових звітів та розширився за рахунок нефінансових компонентів – соціальних, екологічних, управлінських показників. Основою концепції інтегрованої звітності є ідея поєднання фінансових результатів із факторами, що впливають на створення вартості підприємства.

Перші підходи до формування інтегрованої звітності з'явилися на початку 2000-х років через посилення уваги суспільства до питань сталого розвитку. Важливу роль мали міжнародні ініціативи, зокрема Global Reporting Initiative (GRI) – міжнародна незалежна організація зі стандартизації, яка допомагає підприємствам, урядам та іншим організаціям зрозуміти та повідомити про свій вплив на такі питання, як зміна клімату, права людини та корупція, яка започаткувала системний підхід до звітування про сталий розвиток. Також Міжнародна рада з інтегрованої звітності, що у 2013 р. представила концептуальну основу інтегрованої звітності.

«Інтегрована звітність – це стисла комунікація про те, як стратегія, управління, діяльність і перспективи підприємства сприяють створенню вартості протягом часу». Її головна відмінність від фінансової звітності полягає у фокусі на взаємозв'язках між фінансовими та нефінансовими показниками, а також у врахуванні шести типів капіталу:

фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного [2].

Важливим є синтез інформації, що дозволяє об'єднати кількісні та якісні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і довіри з боку інвесторів та інших стейкхолдерів.

IIRC у 2013 р. представила Міжнародну концептуальну основу інтегрованої звітності, а в 2021 р. оновила її, узгодивши з вимогами IFRS Foundation. Концепцією передбачено, що звітність має відображати створення вартості підприємства через взаємодію фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного капіталів [9].

Важливим етапом розвитку стало об'єднання IIRC та SASB (Sustainability Accounting Standards Board) у 2021 р. у нову організацію – Value Reporting Foundation, яка згодом увійшла до складу IFRS Foundation. Це сприяло появі нових стандартів IFRS S1 «Загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком» та IFRS S2 «Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом», що стали основою для гармонізації нефінансового звітування у світі [8].

Європейська Комісія у 2022 р. ухвалила Директиву про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), яка зобов'язує великі підприємства та публічні компанії складати інтегровану або нефінансову звітність за стандартами ESRS (European Sustainability Reporting Standards) [5]. Ці документи визначають структуру, принципи та показники для розкриття інформації щодо впливу діяльності компаній на економіку, довкілля і суспільство.

На міжнародному рівні інтегрована звітність поступово стає стандартом ведення бізнесу для провідних компаній. понад 1800 організацій у світі (зокрема Unilever, Coca-Cola Hellenic, BMW, Philips) публікують інтегровані звіти [7].

Перевагами інтегрованої звітності є підвищення прозорості, формування довіри інвесторів, залучення стейкхолдерів до процесу управління, а також покращення стратегічного планування. Проте, як зазначають аналітики, основний виклик відсутність єдиного підходу до вимірювання нефінансових показників і недосконалість систем внутрішнього контролю [6].

В Україні на нормативному рівні поки що відсутній окремий законодавчий документ із вимогами до складання такої звітності. Проте низка нормативно-правових актів створює основу для розвитку цього процесу. Зокрема, у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» передбачили можливість складання додаткових форм звітності для задоволення інформаційних потреб користувачів [1].

В останні роки активізувалася діяльність українських компаній щодо підготовки інтегрованих (нефінансових) звітів. На рівні керівників підприємств поступово зростає усвідомлення важливості нефінансової інформації як інструменту підвищення репутаційного капіталу, привабливості для інвесторів та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Першими підприємствами, де запровадили інтегровану звітність, є ДТЕК, МХП, Нафтогаз України, Кернел, Укрнафта тощо. Зокрема, у «Нафтогаз України», «ДТЕК», «Метінвест» – публікують інтегровані або нефінансові звіти відповідно до стандартів GRI чи рекомендацій IIRC. У звіті ДТЕК за 2023 р. інтегровані дані про фінансові результати з екологічними показниками викидів CO₂, рівнем безпеки праці та показниками енергоефективності [4]. Це свідчить про поступову інституціалізацію інтегрованої звітності в корпоративному секторі.

Станом на 2025 р. понад 40 великих українських підприємств щорічно публікують нефінансові або інтегровані звіти, здебільшого добровільно. Активну роль у цьому процесі відіграють міжнародні партнери, зокрема Програма розвитку ООН (UNDP) та Global Compact Network Ukraine, які проводять освітні заходи та конкурси «Лідери сталого бізнесу» для популяризації стандартів GRI [3].

Незважаючи на позитивну динаміку, є низка перепон, що стримують поширення інтегрованої звітності в Україні. До них належать:

- недостатня законодавча визначеність поняття та вимог до інтегрованої звітності;
- відсутність методичних рекомендацій щодо поєднання фінансової та нефінансової інформації;
- низький рівень обізнаності менеджменту та бухгалтерських служб про переваги інтегрованої звітності;
- відсутність кваліфікованих кадрів для підготовки звітів такого типу;
- недостатня цифровізація процесів обліку та аналізу.

Очікується, що впродовж найближчих років великі підприємства, компанії з державною участю та банки будуть зобов'язані оприлюднювати нефінансову інформацію відповідно до європейських стандартів. Це створює передумови для переходу до інтегрованої звітності, яка дозволяє об'єднати в єдину систему показники ефективності діяльності, сталого розвитку та впливу на середовище.

Інтегрована звітність є ключовим інструментом підвищення прозорості, підзвітності та ефективності комунікації між підприємством і його зацікавленими сторонами. Її формування ґрунтується на синтезі фінансової та нефінансової інформації, що забезпечує комплексне відображення створення, збереження й використання цінності підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*, (40), ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Свічкарь 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>
3. UNDP Ukraine. *Business and Human Rights Report 2022*. Київ. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-06/UNDP-UA-BHRReport-ENG_0.pdf
4. ДТЕК. (2023). *Інтегрований звіт 2023*. URL: <https://dtek.com>
5. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Official Journal of the EU. 2022. URL: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en
6. EY. *Global Reporting and Transparency Survey 2024*. London: Ernst & Young. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-uk/about-us/documents/ey-uk-2024-transparency-report.pdf>
7. GRI. 2024. *Sustainability Disclosure Database*. Global Reporting Initiative.
8. IFRS Foundation. 2023. *IFRS S1 and S2 Sustainability Disclosure Standards*. London. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/>
9. International Integrated Reporting Council. *The International Integrated Reporting Framework 2021*. London. URL: <https://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2021/01/International-IR-Framework-2021-with-changes-highlighted.pdf>