

ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)10](http://doi.org/10.31617/1.2025(161)10)
УДК 657.012.32=111



ФОМІНА Олена

<https://orcid.org/0000-0002-4962-3298>

д. е. н., професор,
завідувач кафедри обліку та оподаткування
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.fomina@knute.edu.ua

ЗАДНІПРОВСЬКИЙ Олександр

<https://orcid.org/0000-0002-3337-7061>

к. е. н., доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.zadniprovsyy@knute.edu.ua

НЕФІНАНСОВЕ ОЦІНЮВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ: МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ

Переосмислення конструкції сучасних обліку і звітності як системи, побудованої суто на вартісному оцінюванні об'єктів, є актуальною та об'єктивною вимогою, яку диктує логіка сучасного бізнесу. Нефінансові (невартісні) вимірники є ефективним інструментом оцінки впливу підприємства на соціальне та природне середовище, його здатності до сталого розвитку, що дозволяє всебічно експонувати комплекс параметрів, який відображає стан ресурсів та їх джерел, діяльність та її результати суб'єкта економіки для потреб усіх користувачів з легальним доступом. Ці вимірники, інтегровані з використанням ключових факторів успіху, можуть ефективно застосовуватись в оперативному та стратегічному управлінському обліку та управлінській звітності. В цьому аспекті проаналізовано та визначено доцільність напрацювання методологічного інструментарію нефінансового оцінювання стосовно оперативного й стратегічного управлінського обліку, розглянуто характеристику методик нефінансового

FOMINA Olena

<https://orcid.org/0000-0002-4962-3298>

Doctor of Sciences (Economics),
Professor, Head of the Department
of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.fomina@knute.edu.ua

ZADNIPROVSKYI Olexandr

<https://orcid.org/0000-0002-3337-7061>

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.zadniprovsyy@knute.edu.ua

NON-FINANCIAL EVALUATION IN MANAGEMENT ACCOUNTING: METHODS AND APPROACHES

Redesigning modern accounting and reporting as a system based solely on the valuation of objects is an urgent and objective requirement dictated by the logic of modern business. Non-financial (non-cost) indicators are an effective tool for assessing the impact of an enterprise on the social and natural environment, its ability to sustainable development, which allow comprehensively displaying a set of parameters that reflect the state of resources and their sources, activities and their results of an economic entity for the needs of all users with legal access. These indicators, integrated using key success factors, can be effectively used in operational and strategic management accounting and management reporting. In this aspect, the feasibility of developing a methodological toolkit for non-financial assessment applicable to operational and strategic management accounting is analyzed and determined, and a description of non-cost assessment methods in management accounting is described based on the origin of



Copyright © Автор(и). Ця стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0. International License \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

оцінювання в управлінському обліку за ознаками походження вихідної інформації, переваг і проблемних рис невартисних оцінок. Розкрито можливості застосування та наведено характеристики нефінансових оцінок для оперативного та стратегічного управлінського обліку. Гіпотеза дослідження побудована на припущенні, що синергічне застосування як вартисних, так і нефінансових (невартисних) інструментів оцінювання в управлінському обліку дозволить отримати максимально повну та достовірну інформацію про об'єкт оцінювання. Методологія дослідження, поряд з традиційними методами наукового пізнання, заснована на використанні принципу додатковості, що передбачає одночасне застосування для одного об'єкта оцінювання декількох вимірних описів, кожен з яких відповідатиме об'єктивній реальності, але по суті виключаючи інші описи, тобто припускаючи паралельне застосування декількох оцінок одного об'єкта – фінансових та нефінансових – для представлення багатовимірної реальності об'єкта. Результати дослідження підтверджують тезу, що використання нефінансових вимірників в управлінському обліку дозволить отримати більш повну і релевантну інформацію про об'єкт оцінювання, аніж традиційне вартисне оцінювання.

Ключові слова: нефінансове оцінювання, синергія, фактографічні дані, професійне судження, мотиваційний капітал, бенчмаркінг.

JEL Classification: D84, M41.

Вступ

Сучасна система обліку та звітності перебуває у стані, коли об'єктивним фактом є вимога користувачів у забезпеченні інформацією, яка виключає традиційне, зокрема вартисне оцінювання її об'єктів. Відбувається кардинальне переосмислення традиційної бухгалтерії лише вартисного вимірювання та оцінювання через залучення в систему обліку та звітності комплексу показників, які неможливо адекватно вимірювати у грошовому еквіваленті. Такі нефінансові (невартисні) вимірники стали інструментом для визначення й оцінки довгострокового й оперативного впливу підприємства на соціальне та природне середовище, а також його здатності до сталого розвитку. Доповнюючи традиційні вартисні метрики, вони дають можливість максимально повно відобразити комплекс параметрів діяльності господарюючого суб'єкта в інтересах усіх стейкхолдерів.

Ці нефінансові вимірники, інтегровані з використанням ключових факторів успіху, можуть ефективно застосовуватись в оперативному та стратегічному управлінському обліку та управлінській звітності. Як зауважує Левицька (2019), найбільш важливою ознакою звітності є "досягнення економічної вигоди/корисності від використання ... інформації її користувачами". Тому виникає необхідність дослідження,

the source information, advantages and problematic features of non-financial assessments. The possibilities of using such assessments are revealed and the characteristics of non-cost assessments for operational and strategic management accounting are given. The research hypothesis is based on the assumption that the synergistic use of both cost and non-cost assessment tools in management accounting will allow obtaining the most complete and reliable information about the object of assessment. The research methodology, along with traditional methods of scientific knowledge, is based on the use of the principle of complementarity, which involves the simultaneous use of several measurement descriptions for one object of assessment, each of which will correspond to objective reality, but essentially excluding other descriptions, that is, assuming the parallel use of several assessments of one object – financial and non-financial – to represent the multidimensional reality of the object. The research results confirm the thesis that the use of non-financial measures in management accounting will allow obtaining more complete and relevant information about the object of assessment than traditional cost assessment.

Keywords: non-financial evaluation, synergy, factual data, professional judgment, motivational capital, benchmarking.

узагальнення та класифікації таких метрик в інтересах як методології обліку і звітності, так і практичних користувачів інформації управлінського обліку, менеджменту, усіх зацікавлених осіб.

Відтак науково-методологічною проблемою можна вважати потребу напрацювання принципів і засобів для експозиції параметрів та процесів, що не піддаються (або не можуть бути визначені достатньо точно) за допомогою вартісних (фінансових) показників, формування методологічного інструментарію нефінансового оцінювання для використання в обліковому забезпеченні управління бізнесами, зокрема – на рівні забезпечення управлінського обліку.

Питання методики застосування низки аспектів нефінансового оцінювання привертають увагу сучасних дослідників. Зокрема Андросенко (2024) досліджувала нефінансові показники в управлінському обліку функціональних блоків діяльності підприємств (логістичної, виробничої, збутової та управлінської), а також стосовно оцінки видатків і доходів господарюючого суб'єкта. Жураковська та Чудовець розглядали деякі можливості застосування нефінансового оцінювання нематеріальних активів (Жураковська & Чудовець, 2015). У дослідженні Чуєнкова та Король увага приділена аспектам невартісної оцінки капіталів підприємства, зокрема людського, соціально-репутаційного, інтелектуального, у системі інтегрованої звітності (Чуєнков & Король, 2023). Аспектам використання в обліку і звітності, зокрема управлінській складовій, такого методу невартісного оцінювання як бенчмаркінг розглянуто Кундря-Висоцькою (2020). Козенкова у своїй монографії звернулася до питання оцінки за допомогою нефінансових метрик "неявних" активів, як складових нематеріальних активів та гудвілу (Козенкова, 2022). Дослідження *Hálek et al.* (2020) присвячено проблематиці переваг та проблемних рис нефінансових оцінок в обліку, зокрема їх застосуванню в його управлінській підсистемі, а *Mashovic* (2018) розглядає певні питання застосування таких оцінок щодо ключових факторів успіху компаній. Певні галузево орієнтовані аспекти використання нефінансових метрик в оцінюванні в практиці будівельного бізнесу обґрунтовані авторами *N Kraus* та *K Kraus*. (2023). Проте акцентом для досліджень залишається насамперед використання нефінансових оцінок пріоритетно в інтересах звітування, переважно інтегрованого, а також відсутність систематизованого опису та узагальнення метрик нефінансового оцінювання для специфічних потреб оперативного та стратегічного обліку при формуванні власне управлінської звітності.

Часто бізнес у таких питаннях йде попереду теоретичних досліджень науковців, тому напрацювання системної методологічної бази є об'єктивною вимогою сучасної системи облікового оцінювання, підпорядкованої запитам оперативного та стратегічного управління.

Метою статті є розкриття засад використання нефінансових методів оцінювання в контурі управлінського обліку як одного з інструментів для забезпечення релевантних управлінських рішень. Досягнення цієї мети реалізовуватиметься через виконання таких завдань: з'ясувати параметри і функціонал застосування нефінансових оцінок в управлінському обліку;

окреслити засади класифікації та можливості застосування нефінансових оціночних показників для вимірювання та експозиції критичних факторів успіху та ключових показників ефективності; розкрити аспекти використання деяких видів невартісного оцінювання (зокрема – бенчмаркінгу) в оперативному та стратегічному управлінському обліку.

Гіпотеза дослідження: лише синергічне застосування вартісних та невартісних (нефінансових) інструментів оцінювання в управлінському обліку дозволить отримати максимально повну й достовірну інформацію про об'єкт оцінювання. Для цього в доповнення до наявного методологічного інструментарію грошового оцінювання потрібне напрацювання методології нефінансового оцінювання об'єктів обліку з відповідним інструментарним забезпеченням.

У ході дослідження застосовані загальнонаукові та специфічні методи наукового пізнання: порівняння – для зіставлення різних поглядів дослідників щодо проблематики та варіантів використання невартісних оціночних метрик; аналіз і синтез – при дослідженні визначень різних видів оцінок у наукових розвідках, стандартах, нормативах та інших джерелах; логічне узагальнення та групування – для критичного аналізу понятійно-категоріального апарата щодо виявлення класифікаційних ознак різних видів нефінансових оцінок.

Використання принципу додатковості при застосуванні методів оцінки зумовлено відсутністю чітко визначеного алгоритму для невартісних підходів, і водночас – здійснення оцінки в ситуації невизначеності або можливості вибору з альтернатив може бути неточним або навіть критично хибним. Відтак можливим є одночасне застосування щодо одного об'єкта оцінювання декількох вимірювальних описів, кожен з яких відповідатиме об'єктивній реальності, але формально виключатиме інші описи, тобто припускатиме паралельне застосування декількох оцінок одного об'єкта, зокрема фінансових і нефінансових, кожен з яких відповідатиме об'єктивній реальності, але формально виключаючи (і доповнюючи) інші описи, припускатиме їх паралельне застосування.

В основній частині статті розглянуто такі питання: у першому розділі наведено коротку характеристику понятійного апарату дослідження та аналіз організаційно-інституційних засад нефінансового оцінювання в управлінському обліку; другий розділ присвячено дослідженню методик нефінансового оцінювання, їх характеристик, сильних та проблемних рис; у третьому – проаналізовано методологічні засади та процедури нефінансового оцінювання в оперативному та стратегічному управлінському обліку.

1. Організаційно-інституційні засади невартісного оцінювання в управлінському обліку та його функціональна логіка

Нефінансове оцінювання в управлінському обліку передбачає використання нефінансових (тобто невимірюваних у грошовому виразі) показників для оцінки, зокрема вимірювання за допомогою чисел, ресурсів та зобов'язань господарюючого суб'єкта у процесі кругообігу

капіталу, а також ефективності діяльності підприємства. Воно ґрунтується на даних, які не пов'язані безпосередньо з грошовими витратами або доходами, але мають значний вплив на загальні результати діяльності та стратегію компанії.

У системі звітування застосування нефінансових оцінок вже стало нормою, що насамперед стосується системи інтегрованої звітності. Так, на шляху до євроінтеграції обов'язковим кроком є повна імплементація в правове поле України Директив ЄС, серед яких Директива ЄС 2022/2464 "Щодо корпоративної звітності про сталий розвиток" (*Directive (EU) 2022/2464*, 2022) (далі – *CSRD*) у національну практику звітування, яка прямо вказує на використання та експозицію показників, представлених в невідатісному вимірі.

Загальний План рахунків Франції (*PCG, n. d.*) (далі – *PCG*) нормує низку питань організації та методики управлінського обліку підприємств. У розділі 8 *PCG* "Компоненти зведеної інформації" допускається, що підприємства можуть використовувати додаткові рахунки для збору та представлення інформації, яка необхідна для внутрішнього управлінського контролю. Це відкриває можливості для застосування нефінансових вимірників в управлінському обліку.

Зокрема у п. 832-1 *PCG* зазначено, що управлінські рахунки можуть бути доповнені нефінансовими показниками для оцінки ефективності підприємства, продуктивності та інших показників, які є важливими для ухвалення рішень всередині організації (*Plan Comptable Général, n. d.*). Водночас, хоча *PCG* не описує конкретних нефінансових вимірників, він залишає простір для їхнього використання в управлінському обліку як інструмент для аналітики та контролю.

У сучасному вітчизняному правовому полі прямі вказівки на застосування невідатісних метрик в обліку та звітності (в тому числі – управлінських) відсутні.

Функціональну логіку застосування нефінансового оцінювання в управлінському обліку спробуємо візуалізувати схемою (рис. 1).

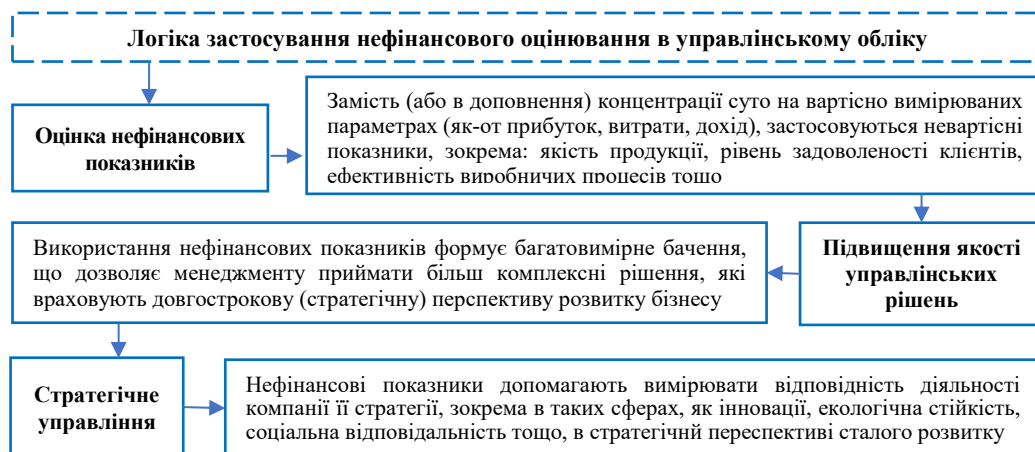


Рис. 1. Застосування нефінансового оцінювання в управлінському обліку

Джерело: складено авторами.

Таким чином, логічний процес невартісного оцінювання, початково базуючись на оперативному управлінському обліку, у процесі формує інформаційне забезпечення стратегічного рівня управління бізнесом.

2. Характеристика методик нефінансового оцінювання в управлінському обліку

Для обліку критично важливим є походження інформації, що обробляється. Невартісні оцінки, які застосовані в управлінському обліку, ґрунтуються по суті на двох джерелах інформації – або фактографічній (по суті – документально підтвердженій) базі, єдиній для всіх видів обліку, або ж на основі професійного судження обліковців і менеджерів.

Перша група оцінок ґрунтується на формально задокументованих фактах як об'єктивно вимірюваних даних. Вони надають більш точні показники для аналізу та прийняття рішень, проте, будучи ретроспективними, практично не мають прогностичної цінності (хіба що для аналізу трендів при застосуванні аналогій розвитку ситуацій за історичними паттернами).

Оцінки, що належать до *другого* кластеру, залежать від досвіду, об'єктивності та інтуїції обліковців та менеджерів. Вони враховують суб'єктивні фактори, прогнози та припущення, що робить їх більш гнучкими, але менш точними порівняно з даними, заснованими на фактах. Професійне судження застосовується у випадках, коли дані важко піддаються вимірюванню або є приблизним чи недоступним, тоді як фактографічні дані використовуються для точного вимірювання тих аспектів об'єкта оцінювання, які можуть бути точно кількісно визначеними.

Таке оцінювання може активно застосовуватись для оцінювання параметрів так званих "невідчутних" (або "невловимих") активів складових людського капіталу. Ці об'єкти обліку, зокрема репутація бренду, репутаційний чи мотиваційний капітали, не мають конкретної ринкової вартості, вимірюваної для представлення в регулярній звітності, а відтак нефінансові підходи дозволяють врахувати та оцінити їх характеристики в діяльності підприємства.

Характеристики та сфера підходів до застосування нефінансового оцінювання наведено на *рис. 2*.

Характеристики нефінансових оцінювальних метрик представлено низкою встановлених властивих їм проблемних аспектів та недоліків. До них в системі управлінського обліку дослідники (*Hálek et al., 2020*) відносять: відсутність уніфікованих вимірників, а відтак – індикатори унікальні для кожного підприємства; системи оцінювання складні у впровадженні; одиниці вимірювання припускають неоднозначні тлумачення та потребують коментарів і розшифровок.



Рис. 2. Характеристика методик застосування нефінансового оцінювання в управлінському обліку за походженням інформації

Джерело: складено авторами.

Також дослідники вказують і на інші групи проблемних рис, що узагальнено в таблиці.

Таблиця

Характеристика проблемних рис нефінансових оцінок
в управлінському обліку

Сутність недоліку	Потенційні наслідки його застосування
Ретроспективність оцінки: фактографічні – історичні дані, які не завжди відображають поточні або майбутні параметри об'єкта оцінювання	Невірне прогнозування чи прийняття рішень, особливо у швидкозмінних ринкових умовах
Фокус на короткострокових результатах, таких як прибутки в кварталній чи річній перспективі	Прийняття керівництвом рішень, що максимізують короткострокові вигоди на шкоду довгостроковому розвитку компанії чи пряму діяльності
Неврахування ризиків та невизначеностей, які можуть суттєво вплинути на майбутні фінансові результати	Завищення оцінок або недостатньої уваги чи неврахування потенційних негативних сценаріїв
Висока суб'єктивність: деякі фінансові оцінки, наприклад, щодо амортизації, можуть бути занадто суб'єктивними та залежати від методів оцінки, вибраних керівництвом в обліковій політиці	Вплив на точність і адекватність розрахунків (наприклад, щодо собівартості) і аналізу, що може призвести до маніпуляцій результатами для задоволення короткострокових цілей
Ігнорування нематеріальних (невідчутних) активів: фінансові оцінки зосереджуються на вимірюванні вартісних показників, таких як прибуток або витрати, але не враховують складові нематеріальних активів (репутаційний та мотиваційний капітали, зокрема лояльність клієнтів, знання співробітників), не враховують вплив людського капіталу на ефективність роботи підприємства	Недооцінка важливих факторів, що впливають на довгостроковий успіх підприємства, зокрема нерелевантної оцінки його складових, що формують комплексну вартість. Також на основі таких оцінок – недостатність інвестицій в розвиток персоналу, прийняття рішень, що знижують мотивацію співробітників
Вплив інфляції: вартісні оцінки переважно не враховують інфляційні процеси та їх вплив на купівельну спроможність грошей	Спотворення результатів аналізу, особливо при порівнянні фінансових показників на довгостроковому трекі
Відсутність врахування соціальних та екологічних наслідків діяльності підприємства	Сприяння ігноруванню відповідальності бізнесу перед суспільством та екологічною відповідальністю, що в стратегічній довгостроковій перспективі може комплексно зашкодити компанії

Джерело: складено авторами на основі (Hálek et al., 2020).

Тож зазначені риси є не стільки недоліками, скільки органічними характеристиками таких оцінок, що накладають свої обмеження на використання. Крім того, для досягнення об'єктивної картини оцінки сама практика бізнесу передбачає синергетичне застосування як фінансових, так і нефінансових показників щодо їх об'єктів. Наукове обґрунтування цього підходу базується на принципах додатковості. Суть його можна сформулювати так: для відтворення цілісності явища на певному етапі його пізнання необхідно застосовувати такі підходи до характеристики об'єкта оцінювання, що взаємно виключають та взаємно обмежують одне одного. Це можуть бути "додаткові" класи понять, які використовуватимуться окремо залежно від особливих (наприклад, експериментальних) умов, але тільки взяті разом вони вичерпано представляють всю інформацію щодо об'єкта, який піддається опису. При цьому, чим краще визначений один показник, тим менш точно буде обчислений інший пов'язаний з ним показник. У нашому дослідженні цей принцип застосовано для пошуку максимально повної характеристики об'єкта оцінювання з використанням експозиції як через фінансові, так і нефінансові метрики.

Розглянемо компанію, яка займається виробництвом офісної техніки. Її фінансовий показник – прибуток за квартал – відповідає цільовим нормам, встановленим власниками, але при цьому рівень задоволеності клієнтів (нефінансовий показник) значно впав через погіршення післяпродажної підтримки (зумовлене, наприклад, економією на підготовці й навчанні кадрів у сервіс-центрах). Якщо компанія буде ігнорувати цей нефінансовий аспект, у стратегічному плані це може призвести до втрати клієнтської бази та падіння прибутків, навіть якщо оперативні фінансові результати виглядатимуть через інерцію процесу певний час позитивними.

Синергія застосування обох підходів дасть змогу керівникам зрозуміти, що хоча фінансовий результат є важливим, для довготривалого успіху, необхідно також покращити нефінансові показники, такі як підтримка клієнтів, через відповідні витрати, які в перспективі можуть дещо знизити прибутки. При цьому нефінансові показники, що застосовуються в управлінському обліку, не зводяться лише до якісних, як зазначено (Андросенко, 2024).

3. Методологічні засади та процедури нефінансового оцінювання в оперативному та стратегічному управлінському обліку

Відтак, нефінансові оцінювальні вимірники можуть застосовуватись на рівнях як оперативного, так і стратегічного управлінського обліку, в короткостроковій (в межах календарного року чи виробничого циклу) та довгостроковій (понад рік) перспективах. Ці вимірники співвідносяться з ключовими показниками ефективності (KPI). Характеристики параметрів їх застосування узагальнено у *рис. 3*.

Використання таких параметрів можливе як комплексно, так і локально, залежно від визначеного завдання вимірювання. Прикладом нефінансового оцінювання мотиваційного капіталу компанії є вимірювання характеристик такого елемента корпоративної турботи про персонал, як розвезення працівників шаттлом на роботу/з роботи. У цьому кейсі вартісна оцінка цієї програми як елемента мотиваційного капіталу вимірюється за даними фінансового обліку як сума прямих і накладних витрат, пов'язаних з транспортною послугою (вартість оплати праці водія і соціальні відрахування щодо неї, вартість пального і мастильних матеріалів, частка амортизаційних відрахувань, пропорційна наданню послуги, витрати, оплачені підрядникам та партнерам тощо). Водночас у нефінансовому вимірі можна параметризувати такий елемент мотиваційного капіталу через показники абсолютної кількості й частки працівників, охоплених послугою, структурним розрізом охопленого персоналу, часовими характеристиками (виміряним шляхом хронометражу затраченого часу в дорозі та зекономленим часом працівників, про який можна довідатись, здійснивши анкетування).

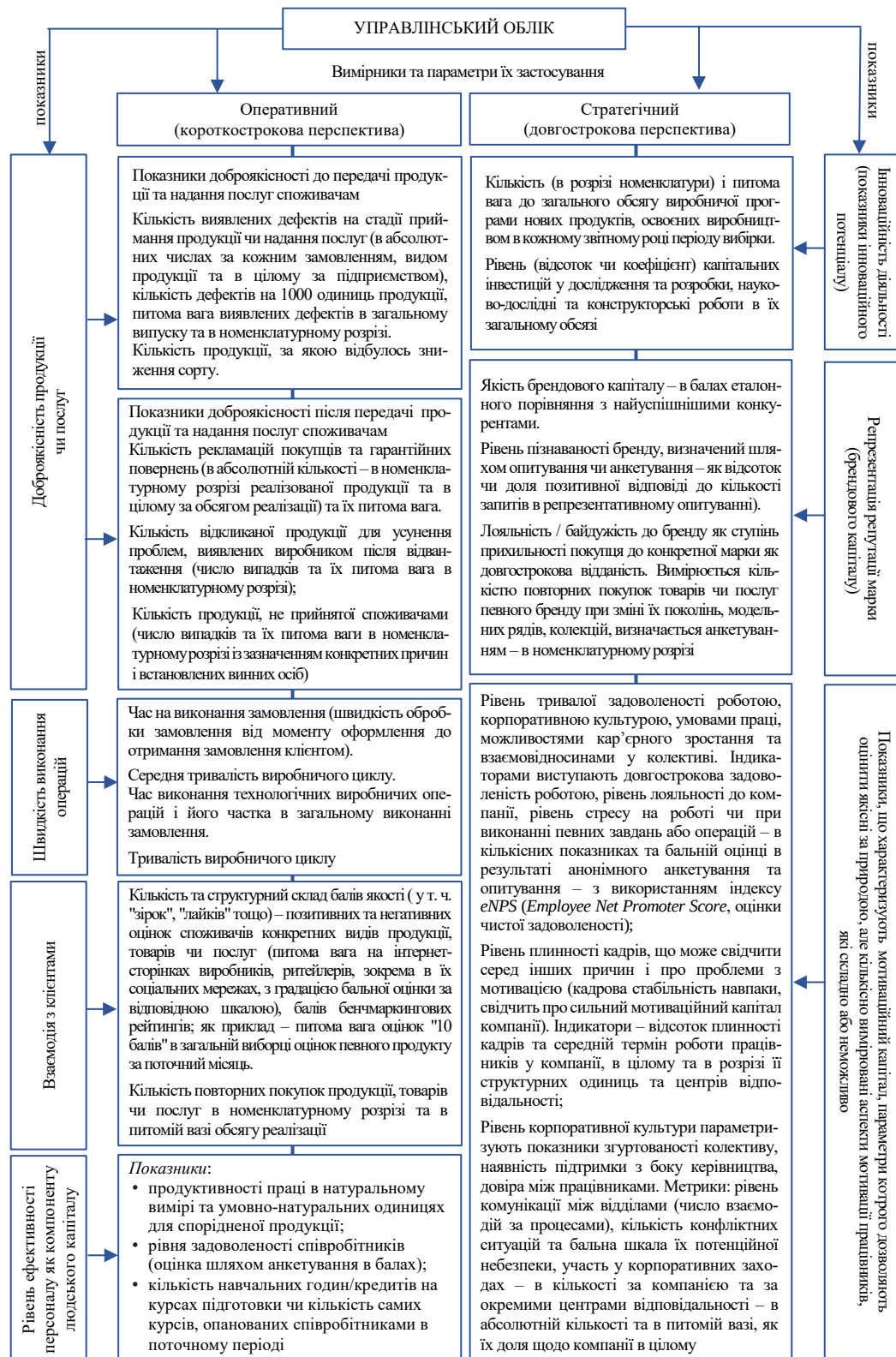


Рис. 3. Параметри застосування нефінансових вимірників та їх показників в оперативному та стратегічному управлінському обліку

Джерело: складено авторами на основі (Гуржій, 2022; Медвідь та ін., 2022; Задніпровський, 2024).

Іншим прикладом нефінансового оцінювання може слугувати застосування в управлінському обліку індексу *eNPS* (*Employee Net Promoter Score*) – показника оцінки рівня лояльності та задоволеності працівників компанії як складової її мотиваційного капіталу. Визначення індексу базується на концепції *Net Promoter Score* (*NPS*), початково розробленої для оцінки лояльності клієнтів, але адаптованої для внутрішнього використання в управлінні персоналом. Показник *eNPS* допомагає зрозуміти, наскільки працівники готові рекомендувати свою компанію як місце роботи іншим людям, що свідчить про рівень їхньої мотивації, залученості та загального ставлення до роботодавця (*Hanapraveena & Ayisha Millath, 2024, с. 420–424*). Індекс *eNPS*, який є одним з ключових показників ефективності, розраховується на основі відповідей працівників на одне ключове питання анонімної анкети: "Наскільки ймовірно те, що ви порекомендуєте нашу компанію як місце роботи своїм друзям чи знайомим?". Відповідь оцінюється за шкалою від 0 до 10, де 0 – абсолютно не рекомендуватиму; 10 – однозначно рекомендуватиму.

Результати опитування розподіляють за частками відповідей за групами:

"Промоутери" (*Promoters*) – ті, хто поставив оцінку 9 або 10; дуже задоволені та лояльні до компанії.

"Нейтралі" (*Passives*) – ті, хто поставив оцінку 7 або 8, що в цілому задоволені, але не виявляють сильної лояльності.

"Критики" (*Detractors*) – ті, хто поставив оцінку від 0 до 6. Вони незадоволені та можуть негативно впливати на репутацію компанії.

Підсумковий розрахунок індексу визначається формулою:

$$eNPS = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Критиків.}$$

При цьому частка "нейтралів" у розрахунку не враховується. Підсумковий результат відображено у вигляді числа від -100 (усі критикують) до +100 (усі промоутери). Позитивний *eNPS* (вище за 0) свідчить про переважання лояльних працівників; високий (30 і вище) *eNPS* вважають хорошим показником у більшості галузей, а негативний індекс (нижче за 0) вказує на суттєві проблеми з мотивацією, культурою чи умовами праці і відповідно на низький мотиваційний капітал компанії. При цьому показник не враховує глибину і суб'єктивні причини незадоволеності чи лояльності (для їх визначення потрібні додаткові питання в анонімних анкетах), будучи залежним від суб'єктивного сприйняття працівників, їх психотипів та впливу рандомних тригерів.

Отже, для визначення величин невартісних метрик у процесі оцінки можна застосовувати пряме спостереження (наприклад, підрахунок, хронометрування), опитування та анкетування. Підсумковим формалізованим результатом вимірювання може стати як спеціальна форма управлінської звітності, так і включення такої інформації до складу стратегічних звітів або інтегрованої звітності. Відтак, ми можемо достатньо комплексно параметризувати характеристики мотиваційного капіталу як важливого ключового чинника успіху компанії.

Висновки

Ідентифікація, визнання та оцінювання об'єктів обліку та процесів діяльності підприємства за допомогою невалісних вимірників є важливою та перспективною складовою управління компанією. Це дозволяє виявити та виміряти сильні й слабкі сторони системи та критичні чинники успіху, які вислизують від грошової оцінки, та уникнути категоричних обмежень, що їх накладає вартісне вимірювання фінансового обліку. Як оперативний, так і стратегічний управлінський облік об'єктивно зацікавлені в напрацюванні та імплементації в практику методологічного інструментарію нефінансового оцінювання, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Так, серед етапів впровадження інтеграційної системи управлінського обліку, бюджетування і *BSC* знаходиться "формування показників, що відображають ступінь і можливість поліпшення, що виникли в певних напрямках, на які безпосередньо впливає впроваджений інструмент управління" (Фоміна, 2017), до яких належить і комплекс заходів з впровадження системи невалісного оцінювання.

Застосування нефінансового оцінювання в оперативному та стратегічному управлінському обліку, доповнення в результаті його використання традиційної системи фінансових (валісних) показників обліку для експозиції об'єктів, які, хоча й можуть бути описані через кількісні параметри, однак їх практично неможливо таксувати, що дозволить отримати більш повну і комплексну їх характеристику порівняно з традиційним підходом. Цим підтверджується гіпотеза дослідження про те, що синергія застосування фінансових та нефінансових оцінок надасть комплексну і максимально повну інформацію про об'єкт, доповнюючи інформацію про вимір різних і складно порівняних його параметрів. Самі нефінансові метрики для побудови комплексної системи управлінського обліку доцільно класифікувати, зокрема залежно від джерел інформації – як фактографічної, так і отриманої на підставі висловленого професійного судження, а також – окремо – для потреб стратегічної та оперативної підсистем управлінського обліку. Нефінансове вимірювання може бути якісним інструментом оцінки ключових показників ефективності (*KPI*) – приміром, на прикладі метрик лояльності та задоволеності працівників; надійним інструментом нефінансового вимірювання є бенчмаркінг, зокрема для оцінки параметрів взаємодії з клієнтами.

При цьому формалізованого універсального методологічного підходу для визначення усіх невалісних ознак об'єктів управлінського обліку і в оперативному, і в стратегічному його застосунках не існує. Підприємства самостійно обирають їх, адаптуючи методику їх застосування, шляхом з особливостей діяльності, її масштабів, пріоритетів і стратегій, а завданням обліку є забезпечення релевантності такого вибору напрацьованим і системним інструментарієм для невалісного оцінювання. Тому подальші дослідження можуть бути присвячені поглибленню систематизації та структурування інструментарію нефінансового оцінювання. Також цікавими вбачаються подальші розвідки стосовно кореляцій і причинно-наслідкових зв'язків між нефінансовими оцінками (як-то

лояльність працівників за індексом *eNPS*) та фінансовими результатами (прибутковістю), для моделювання параметрів ефективності бізнесу. Перспективними виглядають і подальші дослідження проблем, пов'язаних із суб'єктивністю нефінансових оцінок, їхньою порівнянністю та можливістю розробки певних універсальних стандартів для їх вимірювання й експозиції в управлінському обліку.

REFERENCE/СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Directive. (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council. (2022 December 14). Amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
- | | |
|---|---|
| General Accounting Plan, PCG. (n.d.). TITRE VIII. Synthesis papers. https://www.plancomptable.com/titre-VIII/titre-VIII.htm | Plan Comptable Général, PCG. (n.d.). TITRE VIII. Documents de synthèse. https://www.plancomptable.com/titre-VIII/titre-VIII.htm |
|---|---|
- Hálek, V., Borkovcová, A., & Hašek, F. (2020). Non-financial Indicators in the Valuation Process – Current Trends. *E&M Economics and Management*, 23(1), 60–74. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-005>
- Hanapraveena, L., & Ayisha Millath, M. (2024). Exploring the role of employee net promoter score (eNPS) in organizational development. *International Journal of Engineering Technology Research & Management (Ijترم)*, 8(11), 417–428.
- Kraus, N., & Kraus, K. (2023). Non-financial indicators of the construction business management effectiveness evaluation Proceedings of the 4th International Conference on Building Innovations. CBI 2022. *Lecture Notes in Civil Engineering* (299), 719–730. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-17385-1_60
- Mashovic, A. (2018). Key financial and nonfinancial measures for performance evaluation of foreign subsidiaries. *Journal of Contemporary Economic and Business*. Issues, ISSN 1857–9108, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Faculty of Economics, Skopje, 5(2).
- | | |
|---|---|
| Андросенко, О. О. (2024). Системне осмислення використання нефінансових показників в управлінсько-обліковій практиці. <i>Економіка та суспільство</i> , (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-138 | Androsenko, O. O. (2024). Systematic understanding of the use of non-financial indicators in management and accounting practice. <i>Economy and Society</i> , (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-138 |
|---|---|
- | | |
|---|--|
| Гуржій, Н. М. (2022). Вартість бренду та капітал бренду: сутність, відмінність та взаємозв'язок. <i>Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку</i> , 4(22), 60–68. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-05 | Hurzhi, N. (2022). Brand value and brand equity: essence, difference and relationship. <i>Management and entrepreneurship: trends in development</i> 4(22), 60–68. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-05 |
|---|--|
- | | |
|---|---|
| Жураковська, І. В., & Чудовець, В. В. (2015). Активи в бухгалтерському обліку: науково-методологічний та практичний вимір. <i>Монографія</i> . Луцьк. Терен. 252. | Zhurakovska, I. V., & Chudovets, V. V. (2015). Assets in accounting: scientific, methodological and practical dimensions. <i>Monograph</i> . Lutsk. Teren. 252. |
|---|---|
- | | |
|--|--|
| Задніпровський, О. Г. (2024). Мотиваційний капітал як об'єкт бухгалтерського обліку: визнання та оцінювання. Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: збірник наукових праць з матеріалами V Міжнародної наукової конференції, м. Луцьк. <i>Міжнародний центр наукових досліджень. ТОВ "УКРЛОГОС Груп"</i> , 254. | Zadniprovs'kyi, O. G. (2024). Motivational capital as an object of accounting: recognition and evaluation. Strategic directions of science development: factors of influence and interaction: collection of scientific papers with materials of the V International Scientific Conference, Lutsk. <i>International Center for Scientific Research. LLC "UKRLOGOS Group"</i> , 254. |
|--|--|

Козенкова, В. Д. (2022). Нематеріальні активи підприємства: оцінка та моделювання. <i>Монографія</i> . Дніпро. Видавець "Свідлер А. Л." 248.	Kozenkova, V. D. (2022) Intangible assets of the enterprise: assessment and modeling. <i>Monograph</i> . Dnipro. Publisher "Svidler A. L." 248.
Кундря-Висоцька, О. П. (2020). Бенчмаркінг людського капіталу на предмет обґрунтування відображення в обліковій системі та звітності. <i>Вісник Університету банківської справи</i> , 1(37), 110–116.	Kundrya-Vysotska, O. P. (2020). Benchmarking of human capital for the purpose of substantiating reflection in the accounting system and reporting. <i>Bulletin of the University of Banking</i> , 1(37), 110–116.
Левицька, С. (2019). Розвиток інтегрованої звітності підприємств: тези виступів Міжнарод. наук. конф. – Житомир: <i>Житомирська політехніка</i> , 356. http://repository.vsau.org/getfile.php/22681.pdf	Levitska, S. (2019). Development of integrated reporting of enterprises: abstracts of the speeches of the International Scientific Conference – Zhytomyr: <i>Zhytomyr Polytechnic Institute</i> , 356. http://repository.vsau.org/getfile.php/22681.pdf
Медвідь, Л. Г., Міценко, Н. Г., & Черкасова, С. В. (2022). Класифікація витрат на якість продукції для обліку та контролю в системі управління якістю виробничого підприємства. <i>Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки</i> . (66), 10–21. http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1073/1015	Medvid, L. G., Mitsenko, N. G., & Cherkasova, S. V. (2022). Classification of expenses on the quality of products for accounting and control in the quality management system of a production enterprise. <i>Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences</i> , (66), 10–21. http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1073/1015
Фоміна, О. В. (2017). Моделювання функціональних систем управлінського обліку. <i>Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу</i> . Житомирський державний технологічний університет, 3(38), 126–132. https://doi.org/10.26642/pbo-2017-3(38)-126-132	Fomina, O. V. (2017). Modelling of functional systems of managerial accounting. <i>Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis</i> . Zhytomyr State Technological University, 38(3). https://doi.org/10.26642/pbo-2017-3(38)-126-132
Чуєнков, А. А., & Король, С. Я. (2023). Оцінка капіталів в інтегрованій звітності. <i>Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики</i> , 4(51), 202–217. https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4115	Chuenkov, A. A., & Korol, S. Ya. (2023). Capital Valuation in Integrated Reporting. <i>Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice</i> , 4(51), 202–217. https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4115

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів у зв'язку з цією публікацією; не мають стосунків з державними органами, комерційними чи некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у представленні теми наукової роботи. З огляду на те, що автори пов'язані з установою, яка є видавцем журналу, що може спричинити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включаючи вибір рецензентів і редакторів) було прийнято тими членами редакційної колегії, які не пов'язані з цією установою.

Фоміна, О., & Задніпровський, О. (2025). Нефінансове оцінювання в управлінському обліку: методи та підходи. *Scientia fructuosa*, 3(161), 126–139. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)10](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)10)

Надійшла до редакції 08.11.2024.

Прийнято до друку 20.03.2025.

Публікація онлайн 11.06.2025.