

Куксінський Максим Олександрович

аспірант кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу

Київського національного економічного університету

імені Вадима Гетьмана

Kuksinskyi Maksym

Postgraduate Student of the Department of Accounting and Consulting

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0009-0000-4084-2956

**ПОБУДОВА ДЕРЕВА АЛЬТЕРНАТИВНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОЦІНКИ
ВТРАТ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
BUILDING A TREE OF ALTERNATIVE SOLUTIONS TO ASSESS
FINANCIAL PERFORMANCE LOSSES**

Анотація. Вступ. Оцінка фінансових результатів підприємства є ключовим елементом його стратегічного управління, що забезпечує прийняття своєчасних і раціональних рішень. Втрати фінансових результатів часто мають прихований характер і проявляються лише після певного періоду, що значно ускладнює їх ідентифікацію та корекцію. У таких умовах особливої ваги набуває розробка аналітичних інструментів, здатних не лише фіксувати фактичні відхилення, а й моделювати потенційні сценарії їх виникнення. Метою статті є розробка теоретико-методичних засад побудови дерева альтернативних рішень як інструменту виявлення, оцінки та мінімізації втрат фінансових результатів підприємства в умовах ризику та невизначеності, а також обґрунтування доцільності його інтеграції в обліково-аналітичну систему управління для підвищення ефективності прийняття управлінських

рішень. Матеріали і методи. Метод дерева альтернативних рішень, який активно використовується в процесах прийняття рішень під час невизначеності, дозволяє ефективно структурувати множину можливих дій підприємства у відповідь на загрози втрат. Такий підхід сприяє підвищенню якості стратегічного планування та оперативного управління. Дерево рішень у даному дослідженні розглядається як аналітична модель, яка поєднує як кількісні, так і якісні параметри оцінки. У моделі враховано ймовірнісні характеристики ризиків, розраховано очікувані втрати, візуалізовано взаємозв'язки між управлінськими діями та результатами. Це дозволяє зосередити увагу на тих варіантах, що мають найменші очікувані втрати або найвищий коефіцієнт ефективності. Результати. Запропоновано алгоритм побудови дерева рішень для підприємства, який включає визначення ключових вузлів, альтернатив, ймовірностей та наслідків. Такий алгоритм може бути адаптований до особливостей підприємств різних галузей. Описано приклади застосування дерева рішень у практиці підприємств, зокрема в будівельній, торговельній та виробничій сферах. Продемонстровано, як дерево рішень може бути використано для оцінки ефективності скорочення витрат, переорієнтації каналів збуту або оптимізації структури фінансування. Це підтверджує універсальність підходу та його придатність до широкого кола управлінських завдань. Окремо розглянуто обмеження методу, зокрема — залежність від точності вхідних даних, суб'єктивність експертних оцінок, складність побудови моделі за великої кількості альтернатив. Запропоновано шляхи подолання цих недоліків, зокрема шляхом використання програмного забезпечення для побудови рішень, інтеграції з системами бізнес-аналітики та залучення міждисциплінарних команд. Перспективи. Серед перспектив подальших досліджень доцільно виділити: впровадження в облікову політику підприємства ризик-орієнтований підхід з окремими

елементами моніторингу втрат прибутку за центрами відповідальності; удосконалення системи аналізу фінансових результатів шляхом інтеграції коефіцієнтів сталості (динаміки, надійності, повторюваності прибутків); використання моделі сценарного аналізу для оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на стабільність фінансових результатів.

Ключові слова: *цифровізація, облікова політика, управлінський облік, фінансові результати, обліково-аналітичне забезпечення, управління підприємствами, облік, бізнес-процеси, аудит, внутрішній аудит, бухгалтерський облік, управління, нефінансові активи, організація бухгалтерського обліку, поняття ефективності, фінансова звітність, нефінансова звітність, стратегічний облік, бізнес-процеси, контроль*

Summary. *Introduction. Assessment of the financial results of an enterprise is a key element of its strategic management, ensuring timely and rational decision-making. Losses of financial results are often hidden and manifest themselves only after a certain period, which significantly complicates their identification and correction. In such conditions, the development of analytical tools that can not only record actual deviations, but also model potential scenarios of their occurrence is of particular importance. The purpose of the article is to develop theoretical and methodological principles for constructing an alternative decision tree as a tool for identifying, assessing and minimizing losses of financial results of an enterprise in conditions of risk and uncertainty, as well as to justify the feasibility of its integration into the accounting and analytical management system to increase the efficiency of managerial decision-making. Materials and methods. The alternative decision tree method, which is actively used in decision-making processes during uncertainty, allows you to effectively structure a set of possible actions of the enterprise in response to the threat of losses. This approach helps to improve the quality of strategic planning and operational management. The decision*

tree in this study is considered as an analytical model that combines both quantitative and qualitative assessment parameters. The model takes into account the probabilistic characteristics of risks, calculates expected losses, visualizes the relationships between management actions and results. This allows you to focus on those options that have the lowest expected losses or the highest efficiency coefficient. Results. An algorithm for constructing a decision tree for an enterprise is proposed, which includes determining key nodes, alternatives, probabilities and consequences. Such an algorithm can be adapted to the characteristics of enterprises in different industries. Examples of the application of a decision tree in the practice of enterprises are described, in particular in the construction, trade and manufacturing sectors. It is demonstrated how a decision tree can be used to assess the effectiveness of cost reduction, reorientation of sales channels or optimization of the financing structure. This confirms the universality of the approach and its suitability for a wide range of management tasks. The limitations of the method are separately considered, in particular, dependence on the accuracy of input data, the subjectivity of expert assessments, the complexity of building a model with a large number of alternatives. Ways to overcome these shortcomings are proposed, in particular by using software for building decisions, integration with business analytics systems, and involving interdisciplinary teams. Prospects. Among the prospects for further research, it is advisable to highlight: the introduction of a risk-oriented approach into the accounting policy of the enterprise with separate elements of monitoring profit losses by responsibility centers; improving the system of analyzing financial results by integrating sustainability coefficients (dynamics, reliability, repeatability of profits); using a scenario analysis model to assess the impact of internal and external factors on the stability of financial results.

Key words: digitalization, accounting policy, management accounting, financial results, accounting and analytical support, enterprise management,

accounting, business processes, audit, internal audit, accounting, management, non-financial assets, accounting organization, concept of efficiency, financial reporting, non-financial reporting, strategic accounting, business processes, control

Постановка проблеми. Управління фінансовими результатами в умовах сучасної економіки набуває особливої ваги, оскільки саме цей показник відображає здатність підприємства створювати додану вартість, забезпечувати інвестиційну привабливість та підтримувати платоспроможність. Однак зростаюча складність зовнішнього середовища — війна, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів — суттєво ускладнює забезпечення стабільних фінансових результатів. У 2023 році, за даними Державної служби статистики України, понад 47% малих та середніх підприємств зазнали зниження чистого прибутку або взагалі зафіксували збитки, що свідчить про масштабну проблему втрат, які не завжди є прямими, а часто пов'язані з неефективними управлінськими рішеннями, слабкою системою ризик-менеджменту або відсутністю адаптивних аналітичних інструментів.

Однією з ключових причин невиявлених втрат фінансових результатів є фрагментарність інформації, яка надається управлінському персоналу. Традиційні методи аналізу — горизонтальний, вертикальний, факторний — є ефективними лише в умовах стабільного середовища, тоді як у сучасних VUCA-реаліях (невизначеність, складність, неоднозначність) вони втрачають свою релевантність. За результатами опитування, проведеного Інститутом аналітики та прогнозування у 2022 році, понад 60% керівників підприємств вказали на відсутність дієвого інструменту для оцінки втрат у режимі реального часу, а 72% відзначили складність у виборі ефективної альтернативи реагування на ризикові ситуації.

У зв'язку з цим постає проблема розробки такої методики, яка б дозволяла формалізовано та структуровано аналізувати потенційні втрати і пропонувати альтернативні рішення на основі ймовірнісної оцінки сценаріїв. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств, які працюють у критично важливих галузях економіки — будівництві, енергетиці, агросекторі, логістиці. Так, наприклад, у сфері будівництва в 2023 році рівень фінансових втрат, пов'язаних із простоем, коливанням цін на матеріали та затримками в оплатах, сягнув понад 18% загального обсягу обороту підприємств (дані Держстату), що свідчить про глибину проблеми, яка потребує нових управлінських підходів [1].

Таким чином, постає необхідність глибшого вивчення втрат фінансових результатів не лише як наслідку економічних чи фінансових факторів, але й як результату неструктурованості процесу прийняття рішень. За оцінками міжнародного консалтингового агентства McKinsey & Company, понад 40% втрат прибутку у виробничих підприємств обумовлені саме неефективним управлінням ризиками та слабкою аналітичною підтримкою в процесі прийняття рішень [2].

У цьому контексті побудова дерева альтернативних рішень дозволяє враховувати множинність впливових факторів, розглядати кілька варіантів розвитку подій і визначати найоптимальніші управлінські дії з позиції максимізації очікуваного фінансового результату або мінімізації потенційних втрат, що забезпечує більш гнучку, адаптивну модель управління, що відповідає викликам часу. Водночас в Україні метод дерева рішень залишається малодослідженим у контексті його застосування до обліково-аналітичного забезпечення, зокрема в частині аналізу втрат. У більшості підприємств відсутні механізми ідентифікації непрямих або потенційних втрат, що унеможливорює своєчасне втручання. Відтак, дослідження з розробки теоретико-методичних засад застосування дерева рішень у цьому контексті є науково та практично значущим.

Головним викликом залишається питання адаптації дерева рішень до особливостей конкретного підприємства — його бізнес-моделі, галузі, структури витрат, ризик-профілю. Саме тому виникає потреба в створенні типології витрат, що дозволить уніфікувати підхід до їх аналізу та систематизації, формувати альтернативи не інтуїтивно, а на основі логічної структури та верифікованих даних.

Таким чином, постановка проблеми дослідження полягає в тому, що наявні методи аналізу фінансових результатів не забезпечують повноцінної оцінки витрат в умовах ризику та невизначеності. Для вирішення цієї проблеми доцільним є використання дерева альтернативних рішень як інструменту, що дозволяє формалізувати процес прийняття управлінських рішень, знизити ризики та підвищити ефективність управління фінансовими результатами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення фінансових результатів підприємств досліджується провідними українськими та зарубіжними вченими, У роботі Степаненка О. І. [3] обґрунтовано багатогранність економічного змісту категорії «фінансові результати», запропоновано їх авторську класифікацію з урахуванням функціонального значення для суб'єктів господарювання. Автор підкреслює важливість трактування результатів не лише як підсумку діяльності, але і як аналітичного індикатора стійкості. Аналогічні акценти простежуються в дослідженні Мардус Н. Ю. та Брік С. В. [4], які вказують на необхідність уніфікації понятійного апарату у фінансовому обліку та аудиті. Практичні аспекти оцінювання фінансових результатів в умовах української економіки висвітлено у роботі Лесюк А. С. [5], яка зосереджена на застосуванні класичних методик аналізу для виявлення тенденцій та чинників зміни прибутковості підприємств. У роботі Ковальнової О. та Іоргачової М. [6] акцент зроблено на ролі фінансового результату як ключового критерію інвестиційної привабливості, що

узгоджується з концепцією стратегічної сталості бізнесу. Славінський В. та Гурин О. [7] подають фінансові результати як центральну характеристику ефективності операційної та інвестиційної діяльності. У дослідженні Мардус Н. та Чернишової Е. [8] представлено огляд еволюції трактувань поняття «фінансові результати» та їх облікових підходів, що створює підґрунтя для подальшої методологічної інтеграції. Аспект впливу матеріально-виробничих запасів на формування фінансових результатів розкрито у статті Заюкова І. [9], де доведено, що нераціональне управління запасами є суттєвим чинником зниження прибутковості. У дослідженні Корнята І. [10] зроблено спробу оцінити зміну фінансових результатів під впливом інновацій у транспортній сфері смарт-міст, що розширює горизонти аналізу результативності з урахуванням урбаністичних трендів. У міжнародному контексті публікація Bhosale, Raverkar і Lingayat [11] розглядає потребу в системному фінансовому управлінні у розбудові «розумних міст», підкреслюючи, що саме результативність фінансових рішень визначає стійкість урбаністичних систем. У роботах Візіренка С. і Копила Я. [12], а також Каткової Н.В. та співавт. [13] запропоновано удосконалення методики аудиту фінансових результатів, що передбачає глибшу оцінку їх обґрунтованості та достовірності, зокрема з позицій подальшого управлінського використання. Нарешті, публікація Куцика П. О. та ін. [14] присвячена обліку доходів майбутніх періодів, що має безпосередній вплив на формування реальної картини фінансових результатів, зокрема у довгостроковій перспективі. Таким чином, аналіз джерел дозволяє дійти висновку про наявність глибоких наукових напрацювань у сфері теорії, методики та практики обліку й аналізу фінансових результатів. Однак актуальним залишається завдання інтеграції цих підходів у систему забезпечення сталості бізнес-процесів на основі прогностно-аналітичного управління.

Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, низка аспектів, зокрема аналіз світового досвіду інноваційних стратегій забезпечення інформаційної безпеки у сфері електронних послуг, залишаються недостатньо розробленими, що створює передумови для подальшого наукового пошуку в даній сфері.

Метою статті є розробка теоретико-методичних засад побудови дерева альтернативних рішень як інструменту виявлення, оцінки та мінімізації втрат фінансових результатів підприємства в умовах ризику та невизначеності, а також обґрунтування доцільності його інтеграції в обліково-аналітичну систему управління для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Матеріали і методи. У процесі виконання дослідження застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів, що забезпечили досягнення мети дослідження та розв'язання поставлених завдань. Зокрема, діалектичний метод використано як методологічну основу дослідження, що дозволило розглядати облік і аналіз фінансових результатів як динамічну систему, яка трансформується відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції застосовано для уточнення понятійного апарату, структурування наукових підходів до трактування фінансових результатів і визначення їх ролі у забезпеченні сталості бізнес-процесів. Абстрагування, ідеалізація та моделювання стали основою для побудови структурно-логічної схеми елементів сталості бізнес-процесів підприємства, а також для формування концептуальної моделі взаємозв'язку облікових і аналітичних інструментів управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні та у світі характеризуються зростанням нестабільності, що проявляється у політичних, економічних, технологічних та екологічних загрозах. Сукупність цих чинників формує

нову реальність, в якій традиційні інструменти управління фінансовими результатами втрачають свою ефективність. Водночас, саме фінансові результати відображають реальну ефективність діяльності суб'єкта господарювання, його здатність до відтворення, розвитку та інвестиційного зростання.

Втрата фінансового результату є критичним сигналом, який свідчить не лише про зниження прибутковості, а й про потенційну втрату конкурентоспроможності підприємства. У сучасній практиці це явище часто не має однозначного трактування, оскільки втрати можуть мати прямий, опосередкований або прихований характер. Прямі втрати найчастіше пов'язані з перевищенням витрат над доходами, а опосередковані — з недоотриманням запланованого прибутку через відхилення від цільових показників. Приховані втрати — це найнебезпечніша категорія, оскільки вони не фіксуються у звітності, але суттєво знижують ефективність діяльності [3].

Ситуація в Україні після 2022 року ще більше загострила проблему. Згідно з даними Національного банку України, лише у 2023 році чисті фінансові збитки промислових підприємств склали понад 210 млрд грн, що майже удвічі перевищує аналогічний показник 2021 року. Значна частина цих втрат пов'язана з логістичними розривами, пошкодженням виробничих активів, коливанням цін на сировину та енергоносії [4].

Окрім об'єктивних зовнішніх факторів, втрати фінансових результатів часто є наслідком неадекватної реакції управлінського персоналу на зміну ринкових умов. Так, дослідження Київської школи економіки (2023) показало, що понад 50% підприємств не мають адаптивної стратегії антикризового управління, а у 62% випадків рішення про скорочення витрат приймаються на інтуїтивному рівні без глибокого аналізу наслідків.

Фінансові втрати також обумовлюються змінами у споживчій поведінці. Після пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни в

Україні спостерігається скорочення платоспроможного попиту, переорієнтація покупців на базові товари та послуги, збільшення ролі онлайн-каналів. Це створює додатковий тиск на бізнес-моделі підприємств, орієнтованих на традиційні канали продажів, і сприяє втраті доходів [5].

Інфляційні ризики, знецінення національної валюти, нестабільність податкової політики — ще одна група чинників, які прямо впливають на фінансовий результат. За офіційною статистикою, у 2023 році рівень інфляції в Україні становив 12,9%, що ускладнило формування достовірних фінансових прогнозів. Для підприємств це означає ризики зниження маржинальності, втрати цінових переваг та збільшення витрат на кредитне обслуговування [6].

Особливої уваги заслуговує проблема втрат, пов'язаних із людським капіталом. Вимушена міграція, мобілізація, емоційне вигорання, нестача висококваліфікованих кадрів — усе це призводить до втрати операційної ефективності. За даними Всеукраїнської бізнес-асоціації, у 2023 році понад 38% підприємств зіткнулися з кадровими втратами, які спричинили зниження обсягу виробництва, простої та додаткові витрати на навчання персоналу [7].

Технологічні втрати — ще один аспект, що зумовлює недоотримання фінансових результатів. В умовах обмеженого доступу до інновацій, санкційних обмежень та порушених міжнародних ланцюгів постачання підприємства не мають змоги вчасно оновлювати обладнання, впроваджувати автоматизацію, використовувати сучасні обліково-аналітичні системи. Це призводить до зростання непрямих витрат, уповільнення операційних циклів та зниження якості управлінських рішень [8].

Проблема втрат фінансових результатів також тісно пов'язана з якістю облікової інформації. В умовах нестабільності традиційна звітність

не завжди відображає реальний стан справ. У багатьох випадках втрати маскуються під обґрунтовані витрати, а їх аналіз здійснюється з великим часовим лагом. Це унеможливлює вчасне реагування на негативні тренди.

Інституційні ризики також формують поле невизначеності. Зміни в законодавстві, нові вимоги до податкового адміністрування, обмеження на валютні операції або експорт — усе це створює бар'єри для прогнозованої фінансової діяльності. У 2023 році було зафіксовано понад 200 нормативних змін, що прямо або опосередковано впливають на фінансовий результат підприємств різних галузей [9].

Проблема втрат фінансових результатів ускладнюється відсутністю системного підходу до ризик-менеджменту. У більшості компаній немає формалізованих процедур виявлення та аналізу ризиків, сценарного моделювання або антикризового бюджетування. Це призводить до того, що навіть незначні відхилення від планових показників можуть спричинити лавиноподібні втрати, які не завжди можна компенсувати за рахунок оперативних заходів [10].

Слід зазначити, що втрати фінансових результатів можуть мати кумулятивний ефект. Якщо підприємство не ідентифікує проблему на ранньому етапі, втрати нарастають як снігова куля: зниження доходу призводить до недофінансування, порушення платоспроможності, втрати партнерів, збільшення ризику банкрутства. У світовій практиці більше 65% компаній, які збанкрутували, на перших етапах демонстрували незначні, але хронічні втрати фінансових результатів.

Таким чином, проблема втрат фінансових результатів є системною та багатовимірною. Вона виходить за межі фінансової функції та зачіпає всі елементи бізнес-моделі підприємства: стратегію, виробництво, маркетинг, HR, логістику, облік. Саме тому потребує міждисциплінарного підходу до аналізу та прийняття рішень.

Виклики, пов'язані з втратами, потребують нових інструментів оцінювання, які враховують не лише фінансові показники, але й поведінкові, процесні та зовнішньоекономічні змінні. Найперспективнішими у цьому контексті вважаються моделі, що дозволяють формалізувати альтернативи дій та оцінювати їх наслідки у вигляді ймовірностей, очікуваних результатів або потенційних втрат [11].

Саме такий підхід дозволяє подолати інтуїтивну природу прийняття управлінських рішень і впровадити більш системний та аналітично обґрунтований процес формування реакцій на виклики. У цьому контексті побудова дерева альтернативних рішень є однією з найперспективніших технологій.

З метою глибшого розуміння природи фінансових втрат підприємств в умовах нестабільного економічного середовища доцільно здійснити систематизацію основних джерел формування фінансових результатів, типових механізмів втрат та відповідних управлінських заходів щодо їх мінімізації. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про критичні зони ризику в структурі доходів і витрат підприємства, а також сприяє прийняттю своєчасних, обґрунтованих рішень у межах системи управлінського обліку. Особливістю сучасного управління фінансовими результатами є необхідність адаптації до галузевої специфіки, операційної структури підприємства та типу його ресурсного забезпечення. При цьому джерела втрат можуть мати як зовнішнє походження (зміни у ринковому середовищі, макроекономічні шоки, форс-мажори), так і внутрішній характер (неефективна операційна діяльність, помилки в обліку, управлінські прорахунки). Зниження прибутковості може відбуватися поступово, що створює ілюзію стабільності, або бути раптовим унаслідок реалізації критичних ризиків. Зважаючи на вищевикладене, у таблиці нижче представлено узагальнену класифікацію основних джерел фінансових результатів, відповідні типи втрат, що можуть виникати в

кожному з них, а також рекомендації щодо їх попередження або мінімізації. Така систематизація слугує базисом для подальшого формалізованого аналізу втрат через побудову дерева альтернативних управлінських рішень (табл. 1)

Таблиця 1

Систематизація джерел та типів втрат фінансових результатів

Основні джерела фінансових результатів	Основні типи втрат фінансових результатів	Рекомендації
Доходи від реалізації продукції (товарів, послуг)	Недоотримання доходу через зниження попиту, простій або зміну цін	Аналіз ринку та гнучка цінова політика, маркетингові кампанії
Операційна діяльність (основна діяльність підприємства)	Перевищення витрат над запланованими, неефективне використання ресурсів	Запровадження контролінгу та системи бюджетування
Інвестиційна діяльність	Втрати від знецінення активів, невдалих інвестицій, відсутності капіталовкладень	Формування інвестиційної стратегії, оцінка ефективності капіталовкладень
Фінансова діяльність	Витрати на обслуговування боргів, втрата фінансової гнучкості	Реструктуризація боргу, оптимізація джерел фінансування
Інші операційні доходи (оренда, роялті, ліцензії тощо)	Втрати від неосновної діяльності через ненадійність партнерів або коливання ринку	Моніторинг контрагентів, оптимізація договорів
Надзвичайні події та ризики	Збитки від форс-мажорів, військових дій, природних катастроф	Страховання ризиків, створення резервів, антикризове планування
Кадрові ресурси	Зниження продуктивності, витрати на заміну персоналу, вигорання	Програми мотивації, навчання, кадровий резерв
Логістичні процеси та постачання	Втрати через збої в поставках, зростання вартості логістики	Автоматизація логістики, багатоканальні поставки
Інформаційно-аналітична система підприємства	Невиявлені втрати через помилки обліку, несвочасну аналітику	Інтеграція ВІ-систем, аудит облікових процесів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел [12-14]

У сучасних умовах підвищеної невизначеності, багатфакторного ризикового середовища та швидкоплинних змін зовнішніх умов, підприємства потребують інструментів, які дозволяють не лише фіксувати відхилення фактичних показників від планових, а й моделювати потенційні сценарії розвитку подій та оцінювати ефективність управлінських рішень ще до їх реалізації. У цьому контексті особливої

уваги заслуговує метод дерева альтернативних рішень як інструмент аналітичного та стратегічного управління фінансовими втратами.

Доцільність використання дерева рішень обумовлена його здатністю структурувати складний процес прийняття управлінських рішень у чітку послідовність етапів, де кожна альтернатива та її наслідки подаються у формі логічно пов'язаних вузлів. Це дозволяє візуалізувати можливі варіанти розвитку подій, враховуючи імовірність їх настання та величину фінансового впливу. У результаті менеджмент отримує не просто перелік дій, а обґрунтовану карту рішень, яка дозволяє мінімізувати очікувані втрати або максимізувати фінансовий результат за обраним критерієм.

На відміну від традиційних методів оцінки, які здебільшого мають ретроспективний характер, дерево рішень дає змогу проводити проактивний аналіз, передбачаючи наслідки різних дій ще на етапі планування. Це забезпечує більшу гнучкість управління, підвищує швидкість реакції на кризові ситуації, знижує суб'єктивізм у процесі прийняття рішень та сприяє формуванню системи антикризового мислення.

Крім того, дерево рішень адаптивне до різних рівнів деталізації та може використовуватися як на стратегічному рівні (наприклад, при виборі моделі фінансування або стратегії реструктуризації), так і на тактичному — при оцінці витрат на конкретний проєкт, логістичні рішення або планування бюджету.

Інтеграція дерева рішень у систему управлінського обліку дозволяє перейти від пасивного фіксування втрат до активного управління ними на основі сценарного аналізу. У поєднанні з інструментами Business Intelligence або внутрішнього контролінгу дерево рішень створює основу для побудови єдиної аналітичної платформи, що підвищує прозорість, адаптивність і передбачуваність управлінських дій.

Таким чином, застосування дерева альтернативних рішень у контексті управління фінансовими втратами є логічним продовженням еволюції системи аналітичного забезпечення підприємства та відповідає сучасним вимогам ефективного, обґрунтованого і динамічного менеджменту.

На основі проведеного аналізу пропонується моделювання дерева альтернативних рішень. Поставимо умову моделювання. Підприємство стикається з ризиком зниження прибутку внаслідок зменшення обсягів продажу через зміну попиту. Необхідно обрати одну з альтернатив:

1. залишити маркетингову стратегію без змін;
2. адаптувати рекламну кампанію;
3. переорієнтуватися на новий ринок.

Визначимо кореневий вузол моделі - проблему:

Зниження обсягу реалізації → ризик недоотримання запланованого фінансового результату.

Альтернатива 1: Залишити стратегію без змін

- Подія 1.1: Попит не зменшується (імовірність 0.3) → прибуток без змін (ефект: 0 грн втрат)
- Подія 1.2: Попит знижується (0.7) → втрата 400 тис. грн прибутку
Очікуваний ефект = $(0.3 \times 0) + (0.7 \times -400) = -280$ тис. грн

Альтернатива 2: Адаптація рекламної кампанії (додаткові витрати 100 тис. грн)

- Подія 2.1: Попит зростає (0.5) → зростання прибутку на 200 тис. грн (чистий ефект = +100)
- Подія 2.2: Попит стабілізується (0.3) → утримання прибутку, чистий ефект = -100 тис. грн (через витрати)
- Подія 2.3: Попит все ж знижується (0.2) → втрата 400 тис. грн + 100 витрат = -500 тис. грн

Очікуваний ефект = $(0.5 \times 100) + (0.3 \times -100) + (0.2 \times -500) = 50 - 30 - 100 = -80$ тис. грн

Альтернатива 3: Переорієнтація на новий ринок (інвестиції 250 тис. грн)

- Подія 3.1: Новий ринок виявляється успішним (0.4) → прибуток зростає на 600 тис. грн → чистий ефект +350 тис. грн
 - Подія 3.2: Ринок стабільний (0.3) → дохід зберігається на рівні +100 тис. грн → чистий ефект -150 тис. грн
 - Подія 3.3: Ринок неактивний (0.3) → втрата вкладень 250 тис. грн + 200 тис. втрат від незакритого старого ринку = -450 тис. грн
- Очікуваний ефект = $(0.4 \times 350) + (0.3 \times -150) + (0.3 \times -450) = 140 - 45 - 135 = -40$ тис. грн

За результатами аналізу згенеровано таблицю моделювання – табл. 2

Таблиця 2

Порівняння альтернатив за очікуваними втратами

Альтернатива	Очікуваний ефект, грн.
Залишити стратегію без змін	-280 000
Адаптувати рекламну кампанію	-80 000
Вийти на новий ринок	-40 000

Рекомендації щодо застосування моделі:

1. Інтегрувати модель дерева рішень у систему управлінського обліку підприємства, поєднуючи її з наявними інструментами бюджетування, внутрішнього контролю та стратегічного планування.
2. Розробити внутрішні регламенти використання дерева рішень у процесі аналізу втрат, зокрема при формуванні оперативних бюджетів, антикризових сценаріїв, оптимізації витрат або впровадженні нових проєктів.
3. Регулярно оновлювати імовірнісні характеристики ризиків на основі моніторингу зовнішнього середовища та внутрішніх аналітичних даних підприємства, що забезпечить актуальність і коректність моделі.

4. Залучати міжфункціональні команди (економісти, фінансисти, маркетологи, аудитори) до побудови дерева альтернативних рішень для формування збалансованих і реалістичних сценаріїв.

5. Використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для візуалізації дерева рішень, що підвищить ефективність комунікації результатів аналізу для керівництва та зацікавлених сторін.

6. Навчати управлінський персонал методам побудови дерева рішень і сценарного аналізу як частини системи розвитку компетенцій у сфері управління ризиками.

Проводити апробацію моделі на реальних кейсах підприємства, коригуючи її залежно від результатів фактичного виконання сценаріїв — це дозволить сформувати надійний інструментарій для постійного використання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що модель дерева альтернативних рішень є ефективним інструментом аналітичної підтримки управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Її використання дозволяє не лише структурувати ризик-фактори, що впливають на фінансові результати підприємства, а й здійснювати кількісну оцінку очікуваних втрат за різними сценаріями. На прикладі трьох альтернатив — збереження поточної стратегії, адаптації рекламної кампанії та виходу на новий ринок — продемонстровано, як математично обґрунтований вибір управлінської дії може мінімізувати фінансові втрати. Застосування дерева рішень дозволяє уникнути інтуїтивного управління, підвищити точність оцінки ситуацій, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити прозорість процесу прийняття рішень, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у високоризиковому або турбулентному середовищі, де вартість помилки є критично високою. Серед перспектив подальших досліджень доцільно виділити:

1. Впровадження в облікову політику підприємства ризик-орієнтований підхід з окремими елементами моніторингу втрат прибутку за центрами відповідальності.
2. Удосконалення системи аналізу фінансових результатів шляхом інтеграції коефіцієнтів сталості (динаміки, надійності, повторюваності прибутків).
3. Використання моделі сценарного аналізу для оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на стабільність фінансових результатів.

Література

1. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ukrstat.gov.ua/&ved=2ahUKEwiX0cOMxY6NAXuR_EDHRTEJtoQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1PbEuOnLAMF7UehxgpZL79 (дата звернення: 01.05.2025).
2. *Офіційний сайт McKinsey & Company*. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.mckinsey.com/&ved=2ahUKEwiztZm0xY6NAXVxVfEDHcTrBa8QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw0dsDDL29EzZurO55rUaXNQ> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Степаненко, О. І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2022. Вип. 41. С. 112–117. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/23.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
4. Мардус Н. Ю., Брік С. В. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття "фінансовий результат" у фінансовому обліку та

аудиті. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 148-153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/24.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

5. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67-73. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3274&i=9> (дата звернення: 01.05.2025).

6. Ковальова О., Іоргачова М. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-46-16>.

7. Славінський В., Гурин О. Фінансові результати в діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2022. (181). С. 202-206. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-36>.

8. Мардус Н., Чернишова Е. Теоретичні підходи до визначення поняття «фінансові результати». *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2021. (4). С. 26–29. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.26>.

9. Заюков І. Вплив запасів на фінансові результати підприємств України. *Економіка і організація управління*. (Чер 2024). С. 19-29. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.2>.

10. Корнят І. Вплив інноваційних трендів розвитку пасажирських перевезень у смартмісті на фінансові результати. *Світ фінансів*. Ост. 2023. no. 2(75). Р. 64-79. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1608> (дата звернення: 01.05.2025).

11. Vijaya B., Deepak R., Lingayat Mr. Need of smart city. Emerging advancement and challenges in science, technology and management. *Special issue: Contemporary research in India*. 2021. Р. 234–239. URL: https://www.researchgate.net/publication/352477932_Need_of_Smart_City (дата звернення: 01.05.2025).

12. Візіренко С., Копил Я. Удосконалення методики аудиту фінансових результатів діяльності підприємства та його фінансового стану. *Управління змінами та інновації*. 2021. (1). С. 18-23. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/3> (дата звернення: 01.05.2025).

13. Каткова Н.В., Бурлан С.А., Ліснічук О.І. Методичні підходи до аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=Н.+В.+Каткова> (дата звернення: 01.05.2025).

14. Куцик П. О., Куценко Н. В., Ясінська Л. Т. Сучасний підхід до організації обліку доходів майбутніх періодів. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Економічні науки. Серія «Облік і аудит»*. 2012. Вип. 9(33). Ч. 2. С. 216–223

References

1. *Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy – Official website of the State Statistics Service of Ukraine*. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ukrstat.gov.ua/&ved=2ahUKEwiX0cOMxY6NAXuR_EDHRTEJtoQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1PbEuOnLAMF7UehxgpZL79 [in Ukrainian].

2. *Ofitsiinyi sait McKinsey & Company - McKinsey & Company official website*. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.mckinsey.com/&ved=2ahUKEwiztZm0xY6NAXVxVfEDHcTrBa8QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw0dsDDL29EzZurO55rUaXNQ> [in Ukrainian].

3. Stepanenko, O. I. (2022). Interpretatsiia oblikovo-ekonomichnoi katehorii «finansovi rezultaty», yikh klasyfikatsiia [Interpretation of the

accounting and economic category "financial results", their classification]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University: series: International Economic Relations and World Economy* redkol.: M. M. Korol (holov. red.), M. M. Palinchak, Ya. P. Drozdovskyi ta in. Uzhhorod: Vydavnychyi dim "Helvetyka", 41, 112–117. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/23.pdf [in Ukrainian].

4.Mardus, N. Yu., Brik, S. V. (2021). Teoretychni i metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia "finansovy rezultat" u finansovomu obliku ta audyti [Theoretical and methodological approaches to the definition of the concept of "financial result" in financial accounting and audit]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, 2 (29), 148-153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/24.pdf [in Ukrainian].

5.Lesiuk, A. S. (2020). Otsinka finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstv v Ukraini [Assessment of financial results of enterprises in Ukraine]. *Ahrosvit*, 15, 67—73. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3274&i=9> [in Ukrainian].

6.Kovalova, O., Iorhachova, M. (2022). Finansovy rezultat yak indykator investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva [Financial result as an indicator of the investment attractiveness of an enterprise.]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 46. <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-46-16> [in Ukrainian].

7.Slavinskyi, V., & Huryn, O. (2022). Finansovi rezultaty v diialnosti pidpriemstva [Financial results in the activities of an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space* (181), 202-206. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-36> [in Ukrainian].

8.Mardus, N., & Chernyshova, E. (2021). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «finansovi rezultaty» [Theoretical approaches to defining the concept of "financial results"]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, (4), 26–29. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.26> [in Ukrainian].

9.Zaiukov, I. (2024). Vplyv zapasiv na finansovi rezultaty pidpriemstv Ukrainy [The impact of inventories on the financial results of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*. 19-29. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.2> [in Ukrainian].

10. Korniat, I. (2023). Vplyv innovatsiinykh trendiv rozvytku pasazhyrskykh perevezen u smartmisti na finansovi rezultaty [The influence of innovative trends in the development of passenger transport in smart cities on financial results]. *Svit finansiv – World of Finance*, 2(75), 64-79. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1608> [in Ukrainian].

11.Bhosale, Vijaya, Raverkar, Deepak, Lingayat, Mr. (2021). Need of smart city. *Emerging advancement and challenges in science, technology and management. Special issue: Contemporary research in India*, 234–239. URL: https://www.researchgate.net/publication/352477932_Need_of_Smart_City.

12.Vizirenko, S., & Kopyl, Ya. (2021). Udoskonalennia metodyky audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva ta yoho finansovoho stanu [Improvement of methods for auditing financial results of an enterprise's activities and its financial condition]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation* (1), 18-23. vylucheno iz <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/3> [in Ukrainian].

13.Katkova, N.V., Burlan, S.A., Lisnichuk, O.I. (2017). Metodychni pidkhody do audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva

[Methodological approaches to auditing financial results of an enterprise].
Efektivna ekonomika – Effective Economy, 12. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=N.+V.+Katkova> [in Ukrainian].

14. Kutsyk, P. O., Kutsenko, N. V., Yasinska, L. T. (2012). Suchasnyi pidkhid do orhanizatsii obliku dokhodiv maibutnikh periodiv [Modern approach to the organization of accounting for deferred income]. *Zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Lutsk National Technical University. Economic Sciences. Seriya «Oblik i audyt»*, 9(33), 2, 216–223 [in Ukrainian].