

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра обліку і оподаткування**

На правах рукопису

**УРИН ВІТАЛІЙ ВІКТОРОВИЧ**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ВЕДЕННЯ  
КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ  
ТА ОПОДАТКУВАННЯ**

Спеціальність: 071 «Облік і оподаткування»

Освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:  
**САФАРОВА АННА ТАДЖИДИНІВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6  
засідання кафедри обліку і оподаткування  
від 08.12.2025 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ проф. Садовська І. Б.

**ЛУЦЬК – 2025**

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління  
Кафедра обліку і оподаткування  
Другий (магістерський) рівень  
Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»  
Освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

«04» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)  
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Урину Віталію Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Організація та методологія ведення консалтингового бізнесу у сфері обліку, аналізу та оподаткування

Керівник проекту (роботи) Сафарова Анна Таджидинівна, к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 08.12.2025 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є дослідження теоретичних, організаційних та методологічних основ ведення консалтингового бізнесу у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування, а також обґрунтування напрямів підвищення результативності консультаційних послуг. Основними завданнями дослідження можна вважати такі, як: визначити економічну сутність та зміст консалтингових послуг у сфері обліку, аналізу та оподаткування; уточнити понятійний апарат і окреслити місце консалтингу в системі управління підприємством; дослідити особливості організації консалтингової діяльності; проаналізувати практичну діяльність досліджуваного консалтингового підприємства; запропонувати напрями удосконалення організації та методології консалтингових послуг.

4. Дата видачі завдання 04.12.2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Урин В. В. Організація та методологія ведення консалтингового бізнесу у сфері обліку, аналізу та оподаткування.

У роботі досліджено теоретичні, організаційні та методичні засади розвитку консалтингового бізнесу у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування. Обґрунтовано актуальність теми в умовах цифровізації, зростання регуляторних вимог і підвищення потреб підприємств у професійному консультативному супроводі. Метою роботи є визначення особливостей організації консалтингових процесів, оцінка їх ефективності та розроблення напрямів удосконалення методології консультаційних послуг. Об'єкт дослідження — консалтинговий бізнес, предмет — підходи, принципи та інструменти консалтингової діяльності.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список джерел та додатки. У першому розділі розкрито економічну сутність консалтингу, принципи його здійснення, нормативно-правові засади діяльності та міжнародний досвід функціонування консультаційного ринку. У другому розділі проаналізовано організаційні особливості консалтингових підприємств в Україні, бізнес-процеси надання консультаційних послуг і інформаційно-аналітичний інструментарій консультанта. Третій розділ присвячено дослідженню ризиків і проблем розвитку консалтингу, визначенню шляхів підвищення ефективності методики консультаційної діяльності та оцінці можливостей використання цифрових технологій у формуванні сучасних консалтингових рішень.

В роботі вдосконалено систематизацію фактори впливу на якість консалтингових послуг, уточнено методологічні підходи до організації бізнес-процесів і обґрунтовано роль цифрових інновацій в оптимізації консультаційної практики.

Наукова новизна полягає в удосконаленні методичних підходів до організації консалтингової діяльності та формуванні моделі її розвитку в умовах діджиталізації.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій консалтинговими компаніями для покращення сервісу та підвищення ефективності управлінських рішень клієнтів.

Ключові слова: консалтинг, бухгалтерський облік, оподаткування, бізнес-процеси, цифрові технології, методологія консалтингу.

## SUMMARY

Uryn V. V. Organization and Methodology of Consulting Business in Accounting, Analysis and Taxation.

The thesis examines the theoretical, organizational, and methodological foundations of consulting business development in the field of accounting, financial analysis, and taxation. The relevance of the topic is substantiated by the growing digitalization of economic processes, increasing regulatory requirements, and the rising demand of enterprises for qualified advisory support. The purpose of the research is to identify the peculiarities of organizing consulting processes, assess their effectiveness, and develop directions for improving the methodology of consulting services. The object of the study is the consulting business, and the subject comprises the approaches, principles, and tools of consulting activities.

The structure of the thesis includes an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The first chapter reveals the economic essence of consulting, the principles of its implementation, the regulatory framework, and international experience in the functioning of the consulting market. The second chapter analyzes the organizational features of consulting enterprises in Ukraine, the business processes of providing advisory services, and the information-analytical tools used by consultants. The third chapter focuses on the study of risks and challenges in consulting development, identification of ways to improve consulting methodology,

and assessment of the possibilities of using digital technologies in forming modern consulting solutions.

The thesis improves the systematization of factors influencing the quality of consulting services, clarifies methodological approaches to organizing business processes, and substantiates the role of digital innovations in optimizing consulting practice.

The scientific novelty lies in enhancing methodological approaches to organizing consulting activities and developing a model for their advancement under digital transformation.

The practical significance of the results is reflected in the possibility of applying the proposed recommendations by consulting companies to improve service quality and increase the effectiveness of managerial decision-making.

Key words: consulting, accounting, taxation, business processes, digital technologies, consulting methodology.

## З МІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ	
1.1. Економічна сутність та принципи консалтингових послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування.....	11
1.2. Нормативно-правове регулювання консалтингового бізнесу послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування в Україні.....	17
1.3. Міжнародний досвід організації консалтингової діяльності у сфері обліку та оподаткування.....	21
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ	
2.1. Організаційні особливості консалтингового підприємства у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування в Україні.....	25
2.2. Організація бізнес-процесів у консалтингових компаніях.....	35
2.3. Інформаційне забезпечення та інструментарій консалтингової діяльності підприємства у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗПЦІЇ	
3.1. Проблеми та ризики розвитку консалтингових послуг у сфері обліку, аналізу та оподаткування.....	43
3.2. Шляхи підвищення ефективності організації та методики консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування.....	48

3.3. Використання цифрових технологій та інновацій у розвитку консалтингових послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

Український бізнес працює в умовах швидких змін законодавства, цифровізації обліку та підвищених вимог до прозорості фінансової інформації. Це зумовлює потребу підприємств у кваліфікованій консультативній підтримці. Відтак зростає роль консалтингу у сфері обліку, аналізу та оподаткування як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень.

**Актуальність теми** дослідження обумовлена тим, що консалтинг у сфері обліку та оподаткування стає важливою складовою фінансового менеджменту підприємств, тоді як організаційні та методологічні засади його розвитку в Україні залишаються недостатньо формалізованими. Відсутність спеціального закону, фрагментарне регулювання, різний рівень підготовки консультантів і слабка система саморегулювання створюють проблеми якості послуг, захисту прав клієнтів і довіри до ринку, а швидкий розвиток цифрових технологій змінює облікові процеси та взаємодію з клієнтом.

Попри дослідження українських науковців (Грудзевич, Дзямулич, Мацьків, Радова, Селіванова), що охоплюють організаційні, функціональні та цифрові аспекти консалтингу, комплексний підхід до розвитку консалтингового бізнесу в Україні досі обмежений, що підкреслює актуальність обраної теми.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад і розроблення методичних рекомендацій щодо організації та ведення консалтингового бізнесу у сфері обліку, аналізу та оподаткування в умовах інформатизації та діджиталізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі основні **завдання**:

- розкрити економічну сутність та професійні особливості консалтингових послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування;

- узагальнити та систематизувати нормативно-правові засади регулювання консалтингової діяльності в Україні;

- проаналізувати міжнародний досвід організації консалтингових послуг у сфері обліку та оподаткування і сформулювати можливості його адаптації в українській практиці;

- дослідити організаційні особливості консалтингового підприємства ПФ «XXXXXXX», структуру та зміст його бізнес-процесів;

- охарактеризувати інформаційне забезпечення та інструментарій консалтингової діяльності у сфері обліку, аналізу та оподаткування;

- виявити основні проблеми та ризики розвитку консалтингових послуг і обґрунтувати напрями підвищення ефективності організації та методики консалтингової діяльності;

- визначити можливості використання цифрових технологій й інновацій у розвитку консалтингових послуг та запропонувати практичні рекомендації щодо їх упровадження на підприємстві ПФ «XXXXXXX».

**Об'єктом дослідження** є консалтинговий бізнес у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування.

**Предметом дослідження** є організаційні, методичні та інформаційні засади ведення консалтингової діяльності, бізнес-процеси, принципи та інструменти надання консультаційних послуг у сфері обліку, аналізу та оподаткування в умовах цифрової трансформації.

**Методи дослідження.** У роботі використовувались загальноекономічні, статистичні, розрахунково-аналітичні, математичні методи дослідження.

**Інформаційну базу дослідження** сформували законодавчі та нормативні акти України, національні та міжнародні стандарти обліку, наукові статті, автореферати до дисертацій, монографії, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних і методичних підходів до організації консалтингової діяльності у сфері обліку, аналізу та оподаткування. У роботі:

- уточнено економічну сутність і зміст бухгалтерського консалтингу як інтелектуальноємного виду професійної діяльності, що інтегрує облікові, аналітичні й податкові функції;

- систематизовано чинники, що впливають на якість консалтингових послуг, та запропоновано їх класифікацію за організаційними, інформаційними, методичними та технологічними ознаками;

- удосконалено методичні підходи до організації бізнес-процесів консалтингового підприємства шляхом формування структурованої моделі взаємодії консультанта з клієнтом;

- обґрунтовано роль цифрових технологій у підвищенні ефективності консалтингової діяльності та запропоновано напрями їх застосування на підприємстві ПФ «XXXXXXX».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості використання розроблених у роботі рекомендацій для удосконалення організації консалтингової діяльності на підприємстві ПФ «XXXXXXX» та інших суб'єктах консалтингового ринку. Запропоновані підходи до оптимізації бізнес-процесів, посилення інформаційного забезпечення і впровадження цифрових інструментів можуть бути використані для підвищення якості консультаційних послуг, зниження ризиків прийняття управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій підприємств-клієнтів. Окремі положення дослідження можуть бути застосовані в навчальному процесі при викладанні дисциплін з бухгалтерського обліку, оподаткування та консалтингу.

**Особистий внесок магістра.** Кваліфікаційна робота магістра – результат самостійного наукового дослідження.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалася у процесі обговорення основних положень магістерської роботи на засіданнях кафедри, а також у ході підготовки матеріалів до публікації. На момент подання роботи до захисту наукові публікації за темою дослідження перебувають на етапі підготовки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

#### 1.1. Економічна сутність та принципи консалтингових послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування

Консалтингові послуги у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування є специфічним видом професійної діяльності, що передбачає надання суб'єктам господарювання експертної підтримки з питань організації та ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності, оподаткування, а також проведення фінансово-аналітичних розрахунків. Їх суть полягає у формуванні для клієнта оптимальних рішень, спрямованих на підвищення достовірності облікових даних, забезпечення відповідності облікової системи чинним нормативним вимогам і підвищення ефективності управління фінансами підприємства [1].

Консалтинг у сфері бухгалтерського обліку характеризується високою часткою інтелектуальної складової, оскільки результат такої діяльності не має матеріальної форми та базується на професійних знаннях, компетентності та аналітичних здібностях консультанта [2]. Особливістю цієї послуги є орієнтація на індивідуальні потреби підприємства, з урахуванням його галузевої специфіки, масштабів діяльності та нормативно-правового середовища.

Відмінність бухгалтерського консалтингу від суміжних видів професійної діяльності зумовлена його функціональним змістом. На відміну від аудиту, основною метою якого є незалежна перевірка та підтвердження достовірності фінансової інформації, консультативна діяльність зосереджена на розробленні рекомендацій і підтримці клієнта у процесі вдосконалення облікових процесів. Водночас бухгалтерський консалтинг не тотожний послугам бухгалтерського аутсорсингу, який передбачає виконання облікових функцій замість

підприємства. Консультант, на відміну від аутсорсера, не здійснює безпосереднього ведення обліку, а забезпечує методичний супровід, аналіз і стратегічне планування облікової політики.

Зміст бухгалтерського консалтингу охоплює широкий спектр напрямів, які наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Напрями бухгалтерського консалтингу

Примітка: сформовано автором на основі аналізу джерел [1 – 3]

Таким чином, бухгалтерський консалтинг забезпечує інтеграцію облікової, аналітичної та податкової функцій, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Економічна природа консалтингових послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування полягає у створенні доданої вартості для підприємства через підвищення якості фінансової інформації, оптимізацію облікових процесів та підтримку обґрунтованих управлінських рішень. Консалтинг виступає важливою складовою системи фінансового менеджменту, забезпечуючи формування інформаційної бази, необхідної для планування, контролю та прогнозування діяльності суб'єктів господарювання [4].

Ефект від консалтингових послуг формується не шляхом виконання операційних функцій, а через використання професійних знань і аналітичних підходів. Консалтинг сприяє моделюванню альтернативних варіантів економічної поведінки, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримує раціональне управління ресурсами [5].

В умовах динамічного законодавчого поля консультативна підтримка допомагає мінімізувати фінансові та правові ризики, запобігати штрафним санкціям і забезпечувати дотримання нормативних вимог. Таким чином, консалтинг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування зміцнює конкурентоспроможність підприємства, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє його стійкому розвитку.

Консалтингові послуги у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування охоплюють комплекс професійної підтримки підприємств у формуванні достовірної фінансової інформації, плануванні податкових зобов'язань і прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Основні напрями цієї діяльності наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

## Класифікація консалтингових послуг

Вид консалтингу	Сутність та призначення	Приклади послуг
Податковий консалтинг	Консультаційна підтримка з питань оподаткування, дотримання податкового законодавства та оптимізації податкового навантаження.	- розроблення податкової стратегії; - аналіз податкових ризиків; - супровід податкових перевірок; - консультації щодо зміни законодавства
Бухгалтерсько-обліковий консалтинг	Методична допомога у формуванні та веденні бухгалтерського обліку, створенні облікової політики та підготовці фінансової звітності.	- розроблення облікової політики; - впровадження облікових процедур; - супровід складання фінансової звітності; - консультації з МСФЗ
Фінансово-аналітичний консалтинг	Аналітична підтримка у процесі прийняття управлінських рішень на основі фінансових показників та економічного моделювання.	- оцінка фінансового стану; - аналіз рентабельності та ліквідності; бюджетування; - прогнозування та оцінка інвестиційних проектів

Примітка: сформовано автором на основі аналізу джерел [1 – 3]

Таким чином, класифікація консалтингових послуг дозволяє систематизувати зміст професійної підтримки бізнесу та підкреслює комплексний характер консультативної діяльності, що поєднує податкові, облікові та фінансово-аналітичні аспекти.

Ефективність консалтингової діяльності у сфері обліку, аналізу та оподаткування базується на дотриманні професійних етичних стандартів, нормативних вимог і методологічних підходів до формування рекомендацій для клієнтів. Відповідно до міжнародних професійних норм (IFAC, IESBA Code), ключові принципи роботи консультанта включають незалежність, компетентність, об'єктивність та конфіденційність [6].

Для практичного застосування даних стандартів доцільною є їх систематизація (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Основні принципи бухгалтерського консалтингу

№ п/п	Принцип	Зміст та значення
1	Незалежність та об'єктивність	Уникнення конфлікту інтересів, неупереджений підхід до вирішення запитів клієнта
2	Професійна компетентність та розвиток	Постійне оновлення знань в обліковій, податковій та фінансовій сферах
3	Конфіденційність	Забезпечення захисту інформації клієнта та дотримання вимог щодо нерозголошення
4	Етичність та прозорість	Доброчесність, відповідальність і дотримання етичних норм у практичній діяльності
5	Відповідальність і точність	Надання рекомендацій, що ґрунтуються на перевірених даних і нормативних документах
6	Клієнтоорієнтованість	Урахування специфіки діяльності клієнта та адаптація рішень до його бізнес-моделі
7	Інноваційність та адаптивність	Застосування сучасних інформаційних технологій, аналітики та автоматизації у процесі консультування

Примітка: сформовано автором.

У сучасних умовах підвищеної регуляторної складності та цифровізації консультант повинен використовувати розширені методологічні підходи. За результатами дослідження сформовано модель професійної поведінки консультанта, яка включає такі орієнтири: 1) Точна ідентифікація запиту клієнта: формування коректного формулювання проблеми та очікуваного результату.

2) Комплексний аналіз ситуації: оцінка економічних, правових, організаційних та податкових аспектів. 3) Пріоритетність першоджерел: використання законодавчих актів, нормативних документів і офіційних роз'яснень як бази для рішень. 4) Надання варіантів, а не остаточного рішення: консультант формує альтернативи, клієнт обирає відповідний варіант дій. 5) Критичне мислення: перевірка гіпотез, аналіз ризиків, оцінка наслідків різних рішень

Взаємодія консультанта з клієнтом у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування ґрунтується на системному підході та забезпечує отримання релевантної інформації для формування обґрунтованих рекомендацій. Ефективна консультаційна діяльність передбачає поєднання професійної експертизи, чіткого визначення потреб клієнта, застосування нормативних джерел і використання сучасних аналітичних методів.

Послідовність взаємодії консультанта з клієнтом у процесі надання бухгалтерських послуг має чітку структуровану логіку, що забезпечує обґрунтованість рекомендацій та мінімізацію ризиків прийняття управлінських рішень. Класична модель включає чотири основні етапи, наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи взаємодії консультанта з клієнтом

Примітка: сформовано автором.

Представлена послідовність етапів відображає системний підхід до організації консалтингової діяльності. Її застосування сприяє підвищенню точності діагностики проблеми, якості аналітичної оцінки, обґрунтованості

запропонованих рішень і результативності їх впровадження. Такий підхід забезпечує прозорість консультативного процесу, оптимізацію управлінських рішень та формування довгострокових партнерських відносин між консультантом і клієнтом

Особливістю професійної консультативної діяльності є те, що консультант формує та обґрунтовує альтернативні рішення, тоді як остаточний вибір здійснює клієнт. Це забезпечує баланс між експертною підтримкою та відповідальністю суб'єкта господарювання за управлінські рішення.

Взаємодія може здійснюватися у різних організаційних форматах, серед яких: 1) разові консультації (в межах конкретного запиту); 2) абонентське обслуговування (системна довгострокова підтримка бізнесу); 3) проєктна модель співпраці (реалізація комплексних структурних або нормативних змін, впровадження облікових політик, реформування системи оподаткування тощо).

У результаті проведеного дослідження встановлено, що консалтинг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування є самостійним сегментом професійних послуг, у центрі якого — трансформація інформаційних ресурсів підприємства в інструмент підвищення його фінансової стійкості та управлінської результативності. Його економічна природа проявляється у формуванні додаткової цінності через удосконалення облікових процедур, підсилення аналітичних можливостей та забезпечення нормативної узгодженості діяльності суб'єкта господарювання.

Систематизація видів консалтингу та принципів професійної взаємодії показує, що це інтелектуальноємний процес на основі спеціальних знань, методології та етики. Встановлені етапи роботи консультанта формують методичний каркас, забезпечуючи цілісність процесу від формулювання проблеми до вибору оптимального рішення

Таким чином, бухгалтерський консалтинг виступає не лише допоміжним сервісом, а й важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, що дозволяє зменшити інформаційну невизначеність, підвищити якість рішень та посилити конкурентні позиції на ринку.

## 1.2. Нормативно-правове регулювання консалтингового бізнесу послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування в Україні

Правове регулювання консалтингу в сфері обліку, аналізу й оподаткування забезпечує законність діяльності, визначає вимоги до облікових процесів, відповідальність консультанта та правила роботи з фінансовими даними. Багаторівнева система законів, підзаконних актів і професійних стандартів формує узгоджену нормативну базу, що підвищує якість консалтингових послуг, довіру клієнтів і підтримує стабільний розвиток ринку.

Основа регулювання становлять закони України, зокрема Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI [7], який визначає правила оподаткування й застосування податкових норм у консультаційній практиці; Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 № 996-XIV [8], що встановлює принципи обліку та відповідальність за достовірність звітності; Закон України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність” від 21.12.2017 № 2258-VIII [9], який визначає вимоги до професійної етики та незалежності; а також Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [10], що регулює договірні відносини у сфері консалтингу. Розгорнута характеристика цих актів подана у Додатку А.

До 2025 року значну роль відігравав Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [11], однак відповідно до Закону № 4196-IX від 9.01.2025 [12] він втратив чинність із 28.08.2025 року, із запровадженням трирічного перехідного періоду для приведення діяльності підприємств у відповідність до оновленого цивільного законодавства.

Нормативно-правове забезпечення консалтингового бізнесу послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування включає не лише закони та кодекси, а й значну кількість підзаконних актів, що деталізують методику ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності. Центральне місце серед них займають Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) [13], План рахунків бухгалтерського обліку, затверджений наказом МФУ № 291 [14], та методичні рекомендації щодо організації

бухгалтерського обліку [15]. Ці документи визначають єдині підходи до формування, оцінки та відображення господарських операцій, забезпечуючи порівнянність звітності та методологічну базу для формування консалтингових рекомендацій. Характеристика основних національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, плану рахунків та методичних рекомендацій подана у Додатку Б.

Окрім законів та нормативів, які безпосередньо регулюють бухгалтерський облік, звітність і аудит, на консалтингову діяльність істотно впливають спеціальні та суміжні нормативно-правові акти. Важливе місце посідає Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 6 грудня 2019 року № 361-IX [16], який встановлює вимоги фінансового моніторингу.

Значну роль відіграє Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-VI [17], який регламентує збирання, зберігання, використання й обробку персональної інформації. Дотримання його положень є обов'язковим для консалтингових компаній, що працюють із базами даних клієнтів, бухгалтерськими або кадровими матеріалами.

У сфері цифровізації консалтингового бізнесу важливими є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV [18] та Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII [19]. Вони визначають правовий статус електронних документів, порядок їх обігу, права та обов'язки суб'єктів, а також юридичну силу електронного підпису. Ці норми створюють правову основу для дистанційного обслуговування клієнтів, електронного погодження договорів і подання звітності.

Окрему роль у забезпеченні достовірності та юридичної значущості електронних документів відіграє кваліфікований електронний підпис (КЕП). Його правовий статус визначено Законом України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII. КЕП прирівнюється до власноручного підпису та має повну юридичну силу при укладанні договорів, підписанні консультаційних

висновків, поданні звітності чи електронному листуванні з клієнтами. Для бухгалтерських консультантів це інструмент легітимізації цифрових операцій, податкової звітності та договірних відносин у цифровому середовищі.

У сфері просування послуг консультанти підпадають під дію Закону України «Про рекламу» від 3.07.1996 № 270/96-ВР [20] та Закону України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ [21]. У випадку взаємодії з державними структурами застосовується Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII [22]. Дотримання принципів чесної конкуренції забезпечують Закони України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [23] та «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7.06.1996 № 236/96-ВР [24]. У разі роботи з інтелектуальними продуктами використовуються Закони України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» № 3689-ХІІ [25] та «Про авторське право і суміжні права» № 3792-ХІІ [26]. Сукупність цих спеціальних і суміжних нормативних актів формує комплексну правову основу функціонування бухгалтерського консалтингу в сучасних умовах, забезпечуючи законність, інформаційну безпеку та добросовісність професійної діяльності (Додаток В).

Важливою складовою нормативно-правового забезпечення консалтингу є практичне застосування законодавства через індивідуальні податкові консультації (ІПК) та аналіз судової практики, які забезпечують узгоджене тлумачення норм і формування правових позицій консультантів. ІПК регламентуються статтями 52–53 Податкового кодексу України [7] і надаються платникам за письмовим зверненням щодо застосування конкретних податкових норм. Як офіційні роз'яснення індивідуального характеру, ІПК можуть слугувати підставою для звільнення платника від відповідальності за дії відповідно до отриманих вказівок. Консультанти використовують їх для мінімізації ризиків, підтвердження правомірності операцій та підготовки позиції у взаємодії з податковими органами. Узагальнені податкові консультації формують єдину практику застосування податкового законодавства та є орієнтиром у типових ситуаціях.

Важливим джерелом формування правових позицій у консалтингу є судова практика, зокрема рішення Верховного Суду та апеляційних інстанцій у справах, що стосуються бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансової звітності. Систематичний аналіз судових рішень сприяє підвищенню якості консультацій, допомагає виявляти прогалини у законодавстві та аргументовано відстоювати позицію клієнта під час перевірок і судових процесів.

Таким чином, індивідуальні податкові консультації та судова практика є практичними інструментами правової підтримки консалтингової діяльності, які забезпечують її законність, передбачуваність і правову захищеність як консультантів, так і їхніх клієнтів.

Деталізована характеристика основних практичних інструментів застосування податкового законодавства, включно з індивідуальними консультаціями, судовою практикою та Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс ДПС (ЗІР), наведена у Додатку Д.

Система нормативно-правового регулювання консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування має комплексний характер і охоплює закони, підзаконні акти, методичні документи та практичні інструменти правозастосування. Її основу становлять норми Податкового кодексу, законів про бухгалтерський облік, аудит і цивільно-правові відносини, які визначають загальні засади організації консультаційних послуг. Підзаконні акти, зокрема національні стандарти бухгалтерського обліку, план рахунків і методичні рекомендації, деталізують методологію ведення обліку та складання фінансової звітності. Спеціальні та суміжні закони регулюють суміжні аспекти діяльності консультанта — фінансовий моніторинг, захист персональних даних, електронний документообіг і конкуренцію. Практичне застосування норм законодавства через індивідуальні податкові консультації, ресурс ЗІР і судову практику забезпечує правову визначеність та знижує ризики у взаємодії з контролюючими органами. У сукупності це створює стабільне правове середовище для розвитку професійного бухгалтерського консалтингу в Україні.

### 1.3 Міжнародний досвід організації консалтингової діяльності у сфері обліку та оподаткування

Організація консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування у світі має багаторівневу структуру, що поєднує державне регулювання, професійне самоврядування та впровадження міжнародних стандартів [27]. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє визначити ключові тенденції розвитку цієї галузі, окреслити ефективні моделі взаємодії між державою, професійними організаціями та бізнесом, а також сформулювати орієнтири для вдосконалення українського ринку консалтингових послуг [28].

Узагальнені характеристики ключових світових тенденцій розвитку консалтингових послуг у сфері обліку та оподаткування наведено в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Світові тенденції розвитку ринку консалтингу у сфері обліку

№	Тенденція	Характеристика та прояви у міжнародній практиці
1	Цифровізація та автоматизація облікових процесів	Активне впровадження ERP-систем (SAP, Oracle, QuickBooks), електронного документообігу та хмарних платформ дає змогу оптимізувати роботу консультантів, забезпечити безперервний доступ до фінансової інформації й мінімізувати людський фактор. У більшості країн ЄС і США електронна звітність є стандартом, а цифрові інструменти інтегровані з податковими системами.
2	Зростання ролі аналітики та data-driven підходів	Консультанти дедалі частіше базують рекомендації на аналізі великих даних (big data), фінансових показників і ринкових трендів. Застосування BI-платформ (Power BI, Tableau) дозволяє створювати інтерактивні звіти, прогнозувати ризики та підвищувати точність управлінських рішень.
3	Перехід до моделі аутсорсингу та аутстафінгу	Багато підприємств делегують функції обліку, звітності й податкового адміністрування зовнішнім спеціалістам, що знижує витрати на персонал і підвищує якість сервісу. У країнах Західної Європи та Північної Америки активно розвиваються ВРО-центри (Business Process Outsourcing), які надають бухгалтерські та податкові послуги для міжнародних компаній.
4	Використання штучного інтелекту та RPA-технологій	AI- та RPA-рішення (Robotic Process Automation) застосовуються для автоматичного введення даних, перевірки звітів, виявлення помилок і шахрайських операцій. Це дозволяє консультантам зосередитися на аналітиці та стратегічному консультуванні. Приклади: системи KPMG Clara, EY Canvas, Deloitte Omnia.
5	Посилення вимог до прозорості та комплаєнсу	Відповідно до ініціатив BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) ОЕСР, міжнародні компанії зобов'язані дотримуватись стандартів прозорості оподаткування, звітувати про структуру доходів і податків у різних країнах. Це посилило попит на консультантів у сфері комплаєнсу, ризик-менеджменту та міжнародного податкового планування.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу джерел [29 – 33].

Міжнародний досвід організації консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування демонструє різні моделі регулювання — від саморегульованих до комбінованих і високоетичних. Вивчення таких моделей дає змогу визначити ключові принципи професійної діяльності консультантів у провідних економіках світу та адаптувати найефективніші підходи до українських умов. Систематизація особливостей американської, європейської та британської моделей наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей консалтингу у сфері обліку та оподаткування

Країна / Модель	Організаційні особливості	Ключові принципи діяльності	Рівень регулювання
США (AICPA)	Саморегульована система професійної спільноти	Сертифікація CPA; неперервний розвиток CPE; етичні стандарти та незалежність; активне використання цифрових технологій [32]	Низьке державне втручання, сильна роль професійних інституцій
ЄС (Німеччина)	Комбінована модель: державний контроль + професійне самоврядування	Законодавча регламентація професії; складний державний іспит; кодекс поведінки; контроль Федеральної палати [33]	Високий рівень нормативного регулювання
ЄС (Польща)	Частково лібералізований ринок, орієнтація на стандарти ЄС	Вимоги прозорості; розвиток ВРО; впровадження цифрових рішень	Середній рівень регулювання
Велика Британія (ACCA, CIMA)	Модель професійної етики та глобальної сертифікації	Міжнародна сертифікація; CPD; кодекс IFAC; участь «великої четвірки»; акцент на стратегічному консалтингу [34]	Помірне регулювання, сильне саморегулювання

Примітка: сформовано автором на основі аналізу джерел [32 – 34].

Таким чином, у провідних країнах світу сформувалися різні, але взаємодоповнюючі моделі організації консалтингової діяльності. Американська модель орієнтована на саморегулювання та інноваційність, європейська — на законодавче врегулювання та професійну відповідальність, британська — на етичні стандарти й глобальну інтеграцію. Узагальнення цих практик дає

можливість сформувати ефективні підходи до розвитку українського консалтингового ринку з урахуванням міжнародного досвіду.

Вагомим чинником розвитку консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування є діяльність міжнародних професійних організацій, які формують стандарти етики, освіти та професійної поведінки фахівців. Основні міжнародні професійні організації у сфері обліку та консалтингу подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

### Основні міжнародні професійні організації у сфері консалтингу

№	Організація	Основна функція	Вплив на професію та консалтинг
1	IFAC (International Federation of Accountants)	Розробка міжнародних етичних і професійних стандартів для бухгалтерів і консультантів.	Формує глобальні принципи етики, незалежності, компетентності; координує діяльність національних професійних об'єднань.
2	IASB (International Accounting Standards Board)	Розробка та впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ / IFRS).	Забезпечує єдину методологічну базу обліку, сприяє порівнянності звітності між країнами.
3	IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board)	Створення міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості.	Визначає вимоги до якості перевірки звітності та прозорості консультаційних послуг.
4	ACCA (Association of Chartered Certified Accountants)	Професійна підготовка та сертифікація консультантів і бухгалтерів за міжнародними програмами.	Сертифікація визнається у понад 180 країнах; акцент на етиці, аналітиці та управлінському консалтингу.
5	CIMA (Chartered Institute of Management Accountants)	Підготовка фахівців з управлінського обліку та фінансового консалтингу.	Розвиває навички стратегічного мислення та прийняття рішень у бізнесі; тісно співпрацює з ACCA.
6	AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)	Регулювання діяльності сертифікованих публічних бухгалтерів (CPA) у США.	Розробляє стандарти обліку, етики, аудиту та безперервного навчання; впроваджує інноваційні цифрові рішення.
7	CPA (Certified Public Accountant)	Система сертифікації бухгалтерів і консультантів у США.	Підтверджує високий рівень кваліфікації фахівця; визнана на міжнародному рівні.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу джерел [34 – 36]

Міжнародні професійні організації встановлюють єдині принципи роботи консультантів, підвищують рівень їх підготовки та контролюють етичні стандарти, формуючи глобальну систему довіри й порівнянності фінансової інформації. Для України участь у таких інституціях та впровадження їхніх підходів до сертифікації й етики є важливою умовою розвитку конкурентного консалтингового ринку та його гармонізації з міжнародними стандартами.

Організаційно-правові моделі консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування суттєво різняться залежно від розвитку ринку, ролі держави, впливу професійних об'єднань і традицій саморегулювання, що робить доцільним узагальнення основних міжнародних підходів до їх регулювання (Додаток Е).

Порівняння світового досвіду свідчить, що найбільш ефективними є системи, у яких поєднано професійне саморегулювання з мінімальним державним наглядом. Саме така модель забезпечує гнучкість, високу якість послуг і відповідальність консультантів. В Україні ж домінує державне регулювання за відсутності ефективних механізмів професійного самоврядування, що потребує поступової адаптації до міжнародних стандартів і створення системи сертифікації консультантів.

Для вдосконалення національної системи бухгалтерського консалтингу доцільно створити єдину професійну організацію або координаційну раду консультантів із функціями саморегулювання, розробки стандартів і контролю за дотриманням етики, ухвалити спеціальний закон «Про консалтингову діяльність», запровадити національну систему сертифікації за моделлю АССА/СРА з безперервним професійним розвитком і публічним реєстром, адаптувати Кодекс етики ІФАС із механізмами контролю і дисциплінарної відповідальності, стимулювати цифровізацію через ERP-системи, хмарні сервіси та автоматизовану аналітику, а також забезпечити міжнародну інтеграцію консультантів шляхом визнання українських сертифікатів у глобальних професійних системах і участі у міжнародних проєктах та асоціаціях.

Упровадження цих рекомендацій дозволить сформувати в Україні сучасний і конкурентоспроможний ринок консалтингу, підвищити якість послуг та інтегрувати українських фахівців у міжнародну професійну спільноту.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

#### 2.1. Організаційні особливості консалтингового підприємства у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування в Україні

Консалтингові підприємства у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування в Україні функціонують переважно у формах товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) або фізичної особи-підприємця (ФОП) [37]. Основними видами економічної діяльності є КВЕД 69.20 “Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування” та КВЕД 70.22 “Консультування з питань комерційної діяльності й керування” [38; 39]. Залежно від обсягів доходів та юридичного статусу своїх клієнтів консалтингові компанії застосовують або спрощену систему оподаткування (II чи III групи єдиного податку), або загальну систему оподаткування, що передбачає сплату податку на прибуток і ПДВ. Порівняльну характеристику основних організаційно-правових форм консалтингової діяльності наведено у Додатку Ж.

Організаційна структура консалтингових підприємств варіюється залежно від масштабу та цифрової зрілості компанії. Традиційно вона включає керівництво, обліково-аналітичні підрозділи, відділ клієнтського супроводу та адміністративну службу. Водночас сучасні консалтингові фірми активно впроваджують модель гнучкого управління та онлайн-команд, де частина функцій виконується через цифрові платформи, CRM-системи та віддалених спеціалістів. Для ФОП-консультантів характерний спрощений формат організації, коли власник самостійно виконує ключові операції або співпрацює з фріланс-експертами.

Кадровий потенціал є ключовим чинником успішної роботи консалтингової компанії, адже основним ресурсом у цій сфері є знання та досвід персоналу [37]. Штат зазвичай включає фахівців з бухгалтерського обліку, оподаткування, аудиту, фінансового аналізу, а також юристів і менеджерів із клієнтських комунікацій. Основні напрями формування та розвитку кадрового потенціалу консалтингової компанії узагальнено в Додатку 3.

Ефективність консалтингової діяльності значною мірою залежить від організації взаємодії з клієнтами [40]. Компанії використовують різні моделі співпраці: разові консультації, абонентське обслуговування та проектні моделі. Порівняльну характеристику основних форм взаємодії подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Форми взаємодії консалтингових компаній із клієнтами

Форма співпраці	Характеристика	Переваги	Недоліки
Разові консультації	Надання окремих порад або рішень щодо конкретного питання клієнта (звітність, зміни у законодавстві, податкові ризики).	Швидкість, гнучкість, мінімальні витрати часу.	Відсутність стабільного доходу, складність утримання клієнтів.
Абонентське обслуговування	Довгостроковий супровід клієнта — ведення обліку, консультації, перевірка звітності, супровід перевірок.	Постійний дохід, формування довіри, прогнозованість навантаження.	Необхідність рівномірного розподілу часу між клієнтами.
Проектна модель	Реалізація консалтингових послуг у межах конкретного проекту (впровадження облікової системи, оптимізація оподаткування).	Комплексний підхід, високий рівень аналітики, іміджевий ефект.	Високі вимоги до координації, часові ризики.

Примітка: сформовано автором.

Матеріально-технічна база сучасних консалтингових компаній базується на використанні інформаційних технологій. Для автоматизації облікових і аналітичних процесів застосовуються програми BAS, M.E.Doc, Excel, Google Workspace, а також системи CRM і комунікаційні інструменти (Telegram, Zoom, електронний документообіг з КЕП). Використання хмарних технологій дозволяє працювати у форматі дистанційного консалтингу, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації бізнесу [41].

Підсумовуючи організаційні особливості, можна зазначити, що ефективність консалтингової діяльності визначається узгодженою роботою організаційної структури, професійним рівнем фахівців та застосуванням сучасних інформаційних технологій.

З метою практичного підтвердження теоретичних положень проведено оцінку організаційної структури консалтингової компанії ПФ «XXXXXXXX», яка функціонує на ринку бухгалтерського та податкового консалтингу в Україні.

ПФ «XXXXXXXX» — сучасне підприємство, що надає консалтингові послуги у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування, фінансового аналізу та автоматизації облікових процесів. Компанія заснована у 2004 році та спеціалізується на обслуговуванні малих і середніх підприємств. Серед основних напрямів діяльності — ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності, податкове консультування та супровід перевірок контролюючих органів. Клієнтська база налічує понад 100 постійних замовників із різних галузей, що свідчить про стабільний розвиток компанії та високу довіру до наданих послуг.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і є максимально спрощеною, що відповідає масштабам діяльності компанії. До складу ПФ «XXXXXXXX» входить директор, який здійснює загальне керівництво та координує роботу колективу, а також команда бухгалтерів-консультантів, які безпосередньо надають послуги клієнтам у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування. Взаємодія між працівниками здійснюється у робочих чатах і під час щотижневих нарад, що забезпечує ефективний обмін інформацією та оперативне вирішення робочих питань.

Для оцінки ефективності організаційної структури компанії проведено аналіз за низкою критеріїв, результати якого наведено в Додатку И. Проведена оцінка організаційної структури ПФ «XXXXXXXX» показала, що компанія має достатній рівень організаційної зрілості та відповідає потребам малого консалтингового бізнесу. Найбільш сильними сторонами є гнучкість управління, налагоджена комунікація між працівниками та ефективна система мотивації

персоналу. Водночас виявлено окремі напрями, що потребують удосконалення: підвищення рівня автоматизації облікових і аналітичних процесів, формалізація посадових обов'язків та впровадження сучасних інструментів цифровізації.

З метою комплексного дослідження результативності функціонування компанії доцільно провести фінансово-економічний аналіз її діяльності, що дасть змогу оцінити динаміку доходів, прибутковості та фінансової стійкості за останні роки. Основні показники діяльності ПФ «XXXXXXX» за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Динаміка обсягу реалізації послуг ПФ "XXXXXXX" у 2022-2024 роках

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
1. Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	3266,8	4637,0	5312,0
2. Абсолютний приріст обсягу реалізації послуг, тис. грн.	-	+1370,2	+675,0
3. Темп росту обсягу реалізації послуг, %	-	+41,9%	+14,6%

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXX» [42].

Відповідно до даних таблиці 2.2, у 2023 році обсяг реалізації послуг зріс на 1370,2 тис. грн (41,9 %), що свідчить про розширення клієнтської бази та підвищення вартості послуг. У 2024 році приріст становив 675,0 тис. грн (14,6 %), тобто темпи зростання уповільнилися, однак залишилися позитивними. Це може свідчити про часткове насичення ринку бухгалтерських послуг.

Після аналізу доходів підприємства доцільно перейти до оцінки його активів, тому наступним етапом є дослідження майнового стану ПФ «XXXXXX».

Ефективність використання основних засобів визначається їх складом, структурою та рівнем зносу. Результати аналізу наявності основних засобів та їх структури подано у табл. 2.3.

За даними таблиці 2.3 найбільшу частку у структурі основних засобів протягом 2022–2024 років займають малоцінні необоротні активи — 49 %, 49 % та 40 % відповідно. Другу позицію посідають нематеріальні активи (29 %, 29 %

та 42 %), що свідчить про зростання ролі програмного забезпечення та цифрових ресурсів у діяльності підприємства. Загалом спостерігається збільшення вартості основних засобів, що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.3

## Аналіз наявності та структури основних засобів ПФ «XXXXXXXX»

Групи ОЗ	Роки			Питома вага, %		
	2022	2023	2023	2022	2023	2023
Машини та обладнання	14,4	14,4	14,4	22	22	18
Малоцінні необоротні активи	32,0	32,0	32,0	49	49	40
Нематеріальні активи	18,5	18,5	32,9	29	29	42
Всього	64,9	64,9	79,3	100	100	100

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXXX» [42].

Подальший аналіз проведено на основі показників зносу та придатності (таблиця 2.4). Значення коефіцієнта зносу у 2022–2024 рр. становило 0,97, 0,98 та 0,85. Зменшення показника у 2024 році свідчить про оновлення матеріальної бази підприємства. Коефіцієнт придатності відповідно зріс до 0,15, що підтверджує придбання нових активів та покращення технічного стану основних засобів.

Таблиця 2.4

## Аналіз зносу основних засобів ПФ «XXXXXXXX» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення					
	2022	2023	2024	+,-			%		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Первісна вартість ОЗ, тис.грн.	64,9	64,9	79,3	0	14,4	14,4	0,0	22,2	22,2
Знос ОЗ, тис.грн.	63,2	63,8	67,1	0,6	3,3	3,9	0,9	5,2	6,2
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,97	0,98	0,85	0,01	-0,13	-0,12	1,0	-13,3	-12,4
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,03	0,02	0,15	-0,01	0,13	0,12	-33,3	650,0	400,0

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXXX» [42].

Отже, майновий стан ПФ «XXXXXXXX» характеризується збалансованою структурою основних засобів, оновленням активів у 2024 році та поступовим

покращенням їх придатності, що позитивно впливає на подальшу діяльність підприємства.

Наступним етапом є аналіз структури витрат за елементами, результати якого подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат за економічними елементами  
ПФ «XXXXXXX» за 2022-2024 роки

Показники	Роки						Відхилення					
	2022		2023		2024		+,-			Питоюю ваги		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Матеріальні затрати	17,6	3,3	12,0	2,1	14,4	2,0	-5,6	2,4	-3,2	-1,2	-0,1	-1,3
Витрати на оплату праці	420,8	79,1	447,5	80,1	571,2	79,8	26,7	123,7	150,4	1,0	-0,3	0,7
Відрахування на соціальні заходи	92,4	17,4	98,5	17,6	126,9	17,7	6,1	28,4	34,5	0,3	0,1	0,4
Амортизація	1,1	0,2	0,7	0,1	3,3	0,5	-0,4	2,6	2,2	-0,1	0,3	0,3
Разом	531,9	100	558,7	100,0	715,8	100,0	26,8	157,1	183,9	x	x	x

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXX» [42].

Аналіз витрат за економічними елементами показує, що структура витрат ПФ «XXXXXXX» у 2022–2024 роках є стабільною та характерною для підприємств, що надають послуги. Основну частку займають витрати на оплату праці (79–80 %), частка яких зросла у грошовому вираженні, що пояснюється збільшенням обсягів робіт та підвищенням рівня заробітної плати. Витрати на соціальні заходи також зросли пропорційно. Матеріальні витрати залишаються незначними та мають тенденцію до зменшення питомої ваги. Зростання амортизації у 2024 році пов'язане з оновленням основних засобів. Загалом динаміка витрат свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення трудомісткості наданих послуг. Графічне відображення структури витрат за 2022–2024 роки наведено у Додатку К.

Для комплексної оцінки фінансового стану необхідно дослідити, за

рахунок яких джерел формується майно підприємства, тому подальший аналіз спрямовано на вивчення складу та структури капіталу ПФ «XXXXXXXX».

Показники використання власного капіталу підприємства за 2022-2024 роки подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Динаміка показників використання власного капіталу ПФ «XXXXXXXX»

Показники	Порядок розрахунку	Нормативне значення	Роки			Відхилення					
			2022	2023	2024	+,-			%		
						2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$K_{авт.} \geq 0,5$	0,17	0,24	0,23	0,07	-0,01	0,06	41	-4	35
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{ман. ВК} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	$K_{ман. ВК} > 0,5$	1,01	0,99	0,97	-0,02	-0,02	-0,04	-2	-2	-4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{об.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Власний капітал}}$	$K_{об.} \geq 1$	8,0	10,3	11,3	2,3	1	3,3	29	10	41
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K_{рент. ВК} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	-	0,04	0,09	0,05	0,05	-0,04	0,01	125	-44	25

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXXX» [42].

Проаналізувавши дані балансу ПФ «XXXXXXXX» за 2022–2024 роки, слід зазначити, що підприємство не має позикового капіталу, тому коефіцієнти концентрації позикових коштів, фінансування та фінансового левериджу не розраховуються.

Згідно з даними таблиці 2.6, коефіцієнт фінансової незалежності має позитивну динаміку: його значення зросло з 0,17 у 2022 році до 0,24 у 2023 році та 0,23 у 2024 році. Збільшення частки власного капіталу в структурі пасивів оцінюється як позитивна тенденція, оскільки підприємство стало менш залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу перебуває на високому рівні — 1,01 у 2022 р., 0,99 у 2023 р. та 0,97 у 2024 р., що майже вдвічі перевищує нормативне значення (0,5). Це свідчить про значну частку оборотних активів у структурі власного капіталу та високу гнучкість їх використання.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має позитивну тенденцію: з 8,0 обертів у 2022 році він зріс до 10,3 у 2023 році та 11,3 у 2024 році. За два роки показник збільшився на 41 %, що характеризує пришвидшення обороту капіталу та зростання ефективності його використання. Рентабельність власного капіталу у 2023 році зросла на 125 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про підвищення прибутковості інвестованих власниками коштів.

Отже, показники використання власного капіталу ПФ «XXXXXXX» свідчать про його ефективне залучення та зростання фінансової стійкості підприємства, що дає підстави перейти до детального аналізу рентабельності власного капіталу. Основні показники ефективності використання капіталу ПФ «XXXXXXX» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання капіталу  
ПФ «XXXXXXX» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення			
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	
Балансовий прибуток підприємства, тис. грн	16,60	38,20	22,70	21,60	-15,50	6,10	130,12	-	40,58	36,75
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	3266,80	4637,00	5312,00	1370,20	675,00	2045,20	41,94	14,56	62,61	62,61
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	3266,80	4637,00	5312,00	1370,20	675,00	2045,20	41,94	14,56	62,61	62,61
Середня сума капіталу, тис. грн.	402,70	430,00	460,50	27,30	30,50	57,80	6,78	7,09	14,35	14,35
Рентабельність капіталу,	4,12	8,88	4,93	4,76	-3,95	0,81	115,53	-	44,48	19,66
Рентабельність продажів,	0,51	0,82	0,43	0,31	-0,39	-0,08	60,78	-	47,56	15,69
Коефіцієнт оборотності капіталу	8,11	10,78	11,54	2,67	0,76	3,43	32,92	7,05	42,29	42,29

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXX» [42].

Дані таблиці 2.7 відображають зміну ключових показників ефективності використання капіталу ПФ «XXXXXXX» за 2022–2024 роки. Найвищі значення рентабельності капіталу (8,88 %) та рентабельності продажів (0,82) спостерігалися у 2023 році завдяки зростанню прибутку та виручки.

У 2024 році ці показники дещо знизилися, однак залишилися на рівні, достатньому для забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності капіталу за три роки збільшився з 8,11 до 11,54 обертів, що свідчить про пришвидшення обігу вкладених ресурсів і підвищення ефективності їх використання.

Для оцінки швидкості використання вкладених ресурсів перейдемо до аналізу оборотності капіталу. Основні показники оборотності капіталу ПФ «XXXXXXX» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.8. За аналізований період чиста виручка зросла на 2045,2 тис. грн, що сприяло підвищенню коефіцієнта оборотності капіталу з 8,1 до 11,5 обертів на рік. Середньорічна вартість також зросла, однак темпи збільшення виручки були вищими, що зумовило прискорення обігу ресурсів. Тривалість одного обороту скоротилася з 263 днів у 2022 році до 133 днів у 2024 році, тобто обіг капіталу прискорився майже вдвічі. Отже, підприємство демонструє ефективне використання вкладених ресурсів і здатність швидко перетворювати їх у грошові надходження.

Таблиця 2.8

## Аналіз тривалості обороту капіталу на ПФ «XXXXXX» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1	2	3	4	5	6	7
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	3266,8	4637,0	5312,0	1370,2	675	2045,2
Середньорічна вартість функціонуючого капіталу, тис. грн	402,7	430,0	460,5	27,3	30,5	57,8
Питома вага оборотних активів у загальній сумі капіталу, %	99,8	99,8	99,3	0	-0,5	-0,5
Коефіцієнт оборотності всього капіталу	8,1	10,8	11,5	2,7	0,7	3,4
Тривалість обороту всього капіталу, днів	263	165	133	-98	-32	-130

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXX» [42].

Для оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання розглянемо показники платоспроможності ПФ «XXXXXXX» за 2022–2024 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Показники коефіцієнта платоспроможності

ПФ «XXXXXXX» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, +/-		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт поточного економічного стану	0,17	0,24	0,23	+0,07	-0,01	+0,06
Коефіцієнт загального економічного стану	1,00	1,00	1,00	-	-	-

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ПФ «XXXXXXX» [42].

Дані таблиці 2.9 свідчать, що коефіцієнт загального економічного стану ПФ «XXXXXXX» у 2022–2024 роках відповідав нормативу й становив 1, що вказує на збалансованість активів і зобов'язань. Водночас коефіцієнт поточного економічного стану залишався нижчим за рекомендоване значення 0,5, що характеризує недостатній рівень фінансової стійкості та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що ПФ «XXXXXXX» демонструє стабільний розвиток та поступове зміцнення фінансових позицій упродовж 2022–2024 років. Підприємство забезпечує зростання доходів, ефективно використовує основні засоби та капітал, а динаміка оборотності свідчить про прискорення обігу вкладених ресурсів. Попри певні ризики, пов'язані з низьким рівнем поточної платоспроможності, компанія зберігає фінансову стійкість, має збалансовану структуру активів і здатність формувати позитивний фінансовий результат навіть в умовах економічної нестабільності. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку та підвищення ефективності роботи підприємства.

## 2.2. Організація бізнес-процесів у консалтингових компаніях

Раціонально побудована система бізнес-процесів у консалтинговій компанії є основою її стабільної роботи та гарантує якість професійних послуг [43]. У сфері інтелектуальних послуг під бізнес-процесом розуміють послідовний набір дій, що забезпечує перехід від звернення клієнта до готової консультації або супроводу [44]. Його змістовним наповненням є аналіз, узагальнення даних, вибір правового підходу та розроблення рекомендацій. Саме бізнес-процеси визначають глибину опрацювання питання та якість кінцевого результату [45].

Для консалтингових компаній бізнес-процеси виконують кілька критичних функцій, а саме: сприяють упорядкуванню роботи консультантів; забезпечують єдині стандарти реагування на звернення; дозволяють зменшити ризик помилок, що можуть призвести до штрафів для клієнта; створюють умови для системного контролю якості; формують основу довгострокових відносин із клієнтом [46]. Таким чином, ефективні процеси не лише підвищують продуктивність роботи фахівців, а й формують довіру до компанії з боку бізнесу.

У роботі консалтингових компаній виділяють три блоки бізнес-процесів: основні, забезпечувальні та управлінські процеси. Основні бізнес-процеси — це ті, що безпосередньо створюють результат для клієнта. До них належать: 1) встановлення первинного контакту; 2) уточнення потреб і діагностика вихідної ситуації; 3) розроблення консультації; 4) пояснення рекомендацій; 5) подальший супровід або контроль виконання порад [47]. Забезпечувальні бізнес-процеси охоплюють кадрові функції, ведення внутрішньої документації, облік виконаних робіт, взаємодію з державними органами та забезпечення юридичної коректності договорів. Управлінські бізнес-процеси включають стратегічне планування, оцінку результатів роботи консультантів, розподіл обов'язків і контроль виконання поставлених завдань [48]. Таке групування дає змогу впорядкувати функції, визначити навантаження та контролювати якість на кожному етапі.

ПФ «XXXXXXX» здійснює діяльність у сегменті бухгалтерського та податкового консалтингу, орієнтуючись на малий бізнес та ФОП. Специфіка

клієнтської бази визначає необхідність швидкої комунікації, простих і зрозумілих рішень та постійного моніторингу змін законодавства. Модель роботи компанії складається з декількох послідовних процесів, які наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Основні бізнес-процеси ПФ «XXXXXXX»

№ п/п	Бізнес-процес	Зміст та характеристика
1	Первинний контакт із клієнтом	На цьому етапі консультант отримує звернення через телефон, електронну пошту або месенджери, фіксує запит та уточнює первинну інформацію про суть проблеми. Відбувається встановлення початкових очікувань клієнта щодо строків, формату надання консультації, необхідних документів та можливих обмежень. Цей етап формує основу для подальшої комунікації та дозволяє попередньо визначити складність питання.
2	Виявлення потреб і діагностика ситуації	Передбачає системний збір вихідних даних: бухгалтерських документів, податкових декларацій, договорів, первинних накладних, відомостей про сплату податків та повідомлень від контролюючих органів. Консультант аналізує відповідність показників, визначає наявність порушень, потенційних ризиків, причин виникнення проблеми та можливі наслідки для клієнта. Діагностика дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про стан справ та вибудувати подальшу траєкторію консультації.
3	Розроблення консультації	Після завершення діагностики консультант переходить до опрацювання законодавчих норм, аналізу альтернативних варіантів дій та моделювання можливих сценаріїв. На основі отриманої інформації формується обґрунтоване рішення, яке враховує і правові, і економічні наслідки для клієнта. Консультація може включати алгоритм дій, уточнення ризиків, рекомендації щодо оптимізації обліку чи корекції попередніх помилок.
4	Пояснення рекомендацій	Полягає у детальному роз'ясненні сформованих висновків у доступній для клієнта формі — усно, письмово або у вигляді структурованої аналітичної записки. Консультант надає відповіді на уточнювальні запитання, адаптує рекомендації до конкретних умов діяльності клієнта та пояснює можливі наслідки кожного варіанту дій. На цьому етапі відбувається узгодження остаточної позиції.
5	Супровід або контроль виконання порад	Завершальний етап, який може передбачати разову перевірку виконання рекомендацій або тривале співробітництво. Консультант контролює правильність впровадження запропонованих рішень, інформує клієнта про актуальні зміни законодавства, аналізує наслідки виконаних дій та вносить необхідні корективи. Така підтримка дозволяє запобігти повторним помилкам і забезпечує стабільну роботу клієнта в умовах змінного регуляторного середовища.

Примітка: складено автором

Як видно з даних табл. 2.10, модель організації основних бізнес-процесів ПФ «XXXXXXX» має логічну послідовність. Кожен етап побудований таким

чином, щоб мінімізувати ризики, забезпечити точність консультації та створити умови для тривалої співпраці з клієнтом. Особливе місце відведено діагностиці, адже саме якість зібраних та опрацьованих даних визначає коректність подальших висновків і рекомендацій.

Важливе значення у діяльності ПФ «XXXXXXX» мають забезпечувальні бізнес-процеси, які створюють організаційну основу для надання консультаційних послуг. Вони не формують кінцевий результат для клієнта безпосередньо, але є необхідною умовою стабільної та безперебійної роботи фірми [49]. Система забезпечувальних процесів ПФ «XXXXXXX» охоплює організацію внутрішнього документообігу, що включає укладення договорів, формування первинних документів та архівування, адже належно вибудована документація мінімізує юридичні ризики та забезпечує прозорість взаємодії з клієнтами. Важливим є й адміністрування кадрових процесів — розподіл обов'язків, контроль завантаженості та дотримання регламентів, що підтримує операційну ефективність. До ключових функцій також належить комунікація з державними органами: листування з податковою, подання запитів і отримання індивідуальних податкових консультацій, що дозволяє своєчасно реагувати на ризики клієнтів. Систематичний моніторинг законодавства та оновлення внутрішніх методичних матеріалів забезпечують актуальність консультацій в умовах постійних нормативних змін. Додатково важливим є управління внутрішньою інформацією — накопичення та структуризація кейсів, рішень і шаблонів, що пришвидшує опрацювання запитів і зміцнює експертний потенціал компанії.

Управлінські бізнес-процеси відіграють ключову роль у забезпеченні цілісності та стабільності діяльності консалтингової компанії. На відміну від основних і забезпечувальних процесів, управлінські спрямовані не на безпосереднє обслуговування клієнтів, а на координацію, планування та контроль усіх внутрішніх операцій [50]. Для ПФ «XXXXXXX» ці процеси мають особливе значення, оскільки компанія працює у сфері, де важливо оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема податкового та

бухгалтерського законодавства. Структуру управлінських бізнес-процесів ПФ «XXXXXXXX» узагальнено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Управлінські бізнес-процеси ПФ «XXXXXXXX»

№ з/п	Управлінський бізнес-процес	Зміст та характеристика процесу
1	Стратегічне планування діяльності	Визначення пріоритетних напрямів роботи, формування цілей компанії, оцінка ринкових тенденцій, планування розвитку послуг та аналіз потенційних ризиків. Спрямоване на забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності фірми.
2	Оперативне планування та організація роботи консультантів	Розподіл клієнтських звернень, визначення пріоритетності задач, координація робочого графіка, контроль завантаженості фахівців. Дозволяє підтримувати безперервність роботи, особливо в пікові звітні періоди.
3	Контроль якості консалтингових послуг	Перевірка відповідності консультацій нормам законодавства, перегляд аналітичних матеріалів, верифікація складних кейсів, моніторинг результатів впровадження рекомендацій та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів. Забезпечує високий стандарт професійності.
4	Управління знаннями та професійний розвиток	Систематичне оновлення нормативних знань, внутрішні обговорення, обмін досвідом між консультантами, розробка методичних матеріалів. Дозволяє підтримувати актуальність експертизи в умовах частих законодавчих змін.
5	Ухвалення управлінських рішень та реагування на зміни середовища	Прийняття рішень у нестандартних або ризикових ситуаціях, адаптація до законодавчих нововведень, корекція підходів до консультацій, визначення внутрішніх регламентів та правил роботи. Спрямоване на гнучкість і адаптивність компанії.

Примітка: складено автором

Таким чином, управлінські процеси формують каркас управління, що поєднує всі інші бізнес-процеси в єдину систему й забезпечує сталість функціонування ПФ «XXXXXXXX» у мінливому регуляторному середовищі.

З огляду на встановлену структуру бізнес-процесів ПФ «XXXXXXXX», доцільним є проведення їх узагальненої діагностики для визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей подальшого розвитку. Результати такого аналізу наведено у SWOT-матриці у Додатку Л.

SWOT-аналіз показує, що ПФ «XXXXXXXX» має сильну сторону у вигляді клієнтоорієнтованості, високого рівня аналітики та накопиченого досвіду консультацій. Однак для посилення ефективності бізнес-процесів важливо мінімізувати залежність від окремих консультантів, скоротити частку ручної аналітики та поступово впроваджувати стандартизовані внутрішні процедури.

Це дозволить зменшити вплив зовнішніх загроз та використати наявні можливості для розвитку.

Підсумовуючи, слід зазначити, що організація бізнес-процесів у консалтингових компаніях визначає ефективність їх роботи та рівень довіри клієнтів. Діяльність ПФ «XXXXXXXX» побудована на логічній послідовності етапів — від первинного контакту до супроводу клієнта — та орієнтована на індивідуальний підхід і оперативне реагування. Подальший розвиток компанії потребує поступового вдосконалення внутрішніх регламентів, оптимізації навантаження та приведення бізнес-процесів до сучасних стандартів консалтингової практики.

2.3. Інформаційне забезпечення та інструментарій консалтингової діяльності підприємства у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування

Ефективність консалтингової діяльності значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке формує базу для аналітичних висновків та обґрунтованих рекомендацій [51]. У сфері бухгалтерського та податкового консалтингу інформація є ключовим ресурсом, оскільки саме її повнота, точність і актуальність визначають достовірність консультації та рівень ризиків для клієнта. Інформаційне забезпечення охоплює не лише нормативно-правову базу, а й документи клієнта, внутрішні дані консультанта, програмні засоби, аналітичні ресурси та канали комунікації [52].

У контексті консалтингу інформаційне забезпечення виконує декілька функцій: дає можливість формувати об'єктивну картину ситуації клієнта; забезпечує верифікацію даних; дозволяє аналізувати ризики та податкові наслідки; сприяє оперативному реагуванню на зміни податкового законодавства. Від якості інформаційного середовища залежить не лише ефективність

консультаційного процесу, а й конкурентоспроможність консалтингової компанії [53].

Інформаційну базу консультанта у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування формують кілька груп джерел, які узагальнено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Джерела інформаційного забезпечення консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування

№ п/п	Група джерел	Зміст, характеристика та приклади використання
1	Нормативно-правові джерела	Податковий кодекс України; нормативні акти Мінфіну; НП(С)БО; МСФЗ; укази й постанови КМУ; листи ДПС; узагальнюючі податкові консультації; нормативи НБУ; методичні рекомендації; судова практика ЄДРСР. Забезпечують правове підґрунтя консультацій та інтерпретацію норм.
2	Первинні документи підприємства	Договори, акти, накладні, рахунки-фактури, банківські виписки, касові документи, кадрова документація, податкові декларації, фінансова звітність, внутрішні реєстри. Формують фактологічну базу для оцінки господарських операцій, аналізу фінансових показників і податкових ризиків.
3	Електронні сервіси контролюючих органів	Електронний кабінет платника податків (декларації, ППР, ліміти ПДВ, розрахунки з бюджетом); ЄРПН; системи ризиковості ПДВ; сервіси відкритих державних даних. Дозволяють отримати актуальну офіційну інформацію у режимі реального часу.
4	Інформаційно-аналітичні та економічні ресурси	Опендатабот; YouControl — перевірка контрагентів, аналіз фінансових показників, моніторинг судових справ; Бухгалтер911, «Дт-Кт» — податкові новини, експертні роз'яснення; рішення ЄДРСР — аналіз податкових спорів і судових позицій. Забезпечують глибшу аналітику та контекст для прийняття рішень.

Примітка: складено автором.

Джерела інформаційного забезпечення консалтингової діяльності забезпечують консультантам доступ до достовірної, актуальної й повної інформації, необхідної для якісного аналізу та формування обґрунтованих рекомендацій.[54].

Ефективність консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування значною мірою залежить від використання відповідного інструментарію [55]. Інструментарій консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування охоплює сукупність аналітичних, методичних, програмних та комунікаційних засобів, які

забезпечують повноцінний процес опрацювання інформації та формування професійних рекомендацій (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Інструментарій консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування

№ п/п	Група інструментів	Сутність і призначення	Основні інструменти та техніки
1	Аналітичні інструменти	Використовуються для оцінки фінансових та податкових показників, діагностики стану підприємства, виявлення ризиків та формування висновків. Забезпечують обґрунтованість рекомендацій.	Горизонтальний і вертикальний аналіз; коефіцієнтний аналіз; факторний аналіз; CVP-аналіз; сценарний аналіз; оцінка податкових ризиків; аналіз первинних даних; прогнозування фінансових результатів.
2	Методичні інструменти	Забезпечують стандартизований та структурований підхід до консультування, визначають порядок збору, опрацювання й інтерпретації інформації.	Методики аналізу документів; чек-листи податкового комплаєнсу; внутрішні регламенти; шаблони консультацій; типові алгоритми вирішення проблем; методики оцінки податкових наслідків; методичні рекомендації.
3	Програмні інструменти	Дозволяють автоматизувати облік, звітність, обробку даних, аналіз і візуалізацію результатів, забезпечують взаємодію з електронними сервісами держави.	BAS/1C; ERP-системи; М.Е.Дос; Арт-Звіт; Freezvit; Excel (Power Query, зведені таблиці); Google Sheets; Power BI; Електронний кабінет платника податків; ЄРПН; системи ризиковості ПДВ; YouControl; Опендатабот; ЄДРСР; професійні портали (Бухгалтер911, «Дт-Кт»).
4	Комунікаційні інструменти	Забезпечують оперативний обмін інформацією з клієнтами та всередині команди, передачу документів, уточнення деталей та координацію роботи.	Email; Telegram; Viber; WhatsApp; Zoom; Google Meet; Microsoft Teams; Google Drive; Dropbox; CRM-системи (Bitrix24, Zoho CRM).

Примітка: Сформовано автором на основі аналізу джерел [55–57]

Після розгляду теоретичних аспектів інформаційного забезпечення та інструментарію консалтингу доцільно перейти до аналізу того, як ці елементи реалізуються на практиці у ПФ «XXXXXXXX». Це дозволить оцінити повноту, ефективність та особливості їх застосування в діяльності підприємства.

У процесі консультування ПФ «XXXXXXXX» використовує такі основні джерела інформації: нормативно-правові акти та роз'яснення; первинні документи клієнтів (договори, акти, накладні, виписки, декларації); електронні сервіси контролюючих органів, зокрема Електронний кабінет платника та ЄРПН;

а також аналітичні системи YouControl і Опендатабот для перевірки контрагентів, аналізу показників і зниження ризиків. Для систематизації отриманих результатів та оцінки рівня інформаційного забезпечення ПФ «XXXXXXXX» було сформовано матрицю сильних сторін, обмежень, проблемних зон і можливостей удосконалення інформаційних процесів, яку наведено у Додатку М.

Матриця оцінки засвідчує, що інформаційне забезпечення ПФ «XXXXXXXX» загалом достатнє, але має істотні структурні й технологічні обмеження, зокрема низький рівень автоматизації, відсутність централізованої бази знань і значну залежність від ручного опрацювання даних. Використання офіційних електронних сервісів забезпечує достовірність інформації, однак ефективність роботи знижують ризики неточних даних клієнтів, перевантаження сервісів ДПС, часті зміни законодавства та відсутність формалізованих регламентів і автоматизованих процедур ризик-аналізу.

Для підвищення результативності доцільно впровадити стандартизовані шаблони й чек-листи, автоматизувати окремі етапи збору інформації, створити внутрішню базу знань, удосконалити архів консультацій та розглянути впровадження CRM-системи. На відміну від великих консалтингових компаній, ПФ «XXXXXXXX» працює з обмеженими ресурсами, що зумовлює більший обсяг ручної роботи, але забезпечує гнучкість та індивідуалізацію послуг для малого бізнесу.

Отже, інформаційне забезпечення та інструментарій ПФ «XXXXXXXX» загалом можна вважати достатніми для виконання поточних завдань консалтингу, хоча окремі елементи вимагають удосконалення. Усунення виявлених проблем дозволить скоротити трудомісткість аналітичних процедур, підвищити точність консультацій і забезпечити стабільність інформаційних процесів у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Проблеми та ризики розвитку консалтингових послуг у сфері обліку, аналізу та оподаткування

Сучасний ринок консалтингових послуг у сфері обліку, аналізу та оподаткування в Україні зазнає динамічних змін під впливом воєнних, економічних і технологічних факторів. Зростає попит на професійний супровід бізнесу, але водночас посилюються ризики, що ускладнюють діяльність консалтингових фірм. Ефективність їх розвитку визначається не лише зовнішніми умовами — законодавством, ринком праці, рівнем довіри, — а й внутрішніми організаційними та технологічними процесами. У підрозділі систематизовано ключові зовнішні й внутрішні ризики, характерні для більшості українських консалтингових компаній, а також представлено кількісну модель оцінки їх проблемності для визначення глибини ризиків і пріоритетних напрямів удосконалення.

З метою глибшого розуміння проблем та ризиків, що постають перед консалтинговими фірмами, доцільно розпочати аналіз із зовнішніх факторів. Для наочності основні зовнішні проблеми, що впливають на розвиток консалтингових послуг у сфері обліку, аналізу та оподаткування узагальнено у Додатку Н. З урахуванням цього доцільно виділити ключові зовнішні проблеми, що найбільш суттєво впливають на діяльність бухгалтерських консалтингових фірм.

1. Законодавчий фактор: 1.1. Відсутність чіткого регулювання. Бухгалтерський консалтинг не має спеціального нормативного акта, що визначав би професійні та етичні вимоги, що знижує стандарти якості послуг і довіру клієнтів. 1.2. Часті зміни законодавства. Податкове та бухгалтерське

законодавство змінюється швидко, без перехідних періодів, що підвищує ризик помилок і навантаження на консультантів. 1.3. Неоднозначне трактування норм. Суперечливі роз'яснення органів влади та судова практика створюють правову невизначеність, подовжують час аналізу та підвищують репутаційні ризики.

2. Кадровий фактор: 2.1. Дефіцит кваліфікованих фахівців. Попит на бухгалтерів перевищує пропозицію на 25–30 %, особливо нестача спеціалістів середнього рівня (3–7 років), що ускладнює супровід клієнтів. 2.2. Проблеми підготовки та мотивації молодих кадрів. Стажери часто не мають практичних навичок і половина залишає компанії в перші місяці, що підвищує витрати на навчання та ризики витоку інформації. 2.3. Пошук бухгалтерів як стратегічний ризик. Вакансії закриваються 45–60 днів; конкуренція за досвідчених кадрів перевантажує персонал, знижує якість консультацій і спричиняє вигорання та репутаційні ризики.

3. Низький рівень обізнаності та довіри малого бізнесу. Малий бізнес часто сприймає консалтинг лише як ведення обліку, не розуміючи його аналітичної та управлінської цінності. Низька фінансова грамотність, побоювання щодо передачі доступу до електронних сервісів і ризики кіберзагроз обмежують попит на послуги та розвиток професійної взаємодії.

На відміну від зовнішніх чинників, внутрішні проблеми безпосередньо залежать від організації внутрішніх процесів, системи управління, кадрової політики та рівня цифрової зрілості фірми. Саме вони визначають її ефективність, здатність до адаптації та конкурентоспроможність на ринку.

Виходячи з наведеного, основні внутрішні проблеми консалтингових фірм (Додаток П) можуть бути систематизовані за такими напрямками.

1. Організаційна неструктурованість. Багато малих і середніх фірм працюють без чітких процедур, стандартів обслуговування та розподілу обов'язків, що призводить до дублювання функцій, помилок і конфліктів відповідальності та ускладнює масштабування бізнесу.

2. Недостатня цифровізація. Використання застарілих програм, Excel і електронної пошти замість CRM, а також низька автоматизація процесів

спричиняють втрату часу, помилки та знижують прозорість взаємодії з клієнтами.

3. Комунікаційні розриви. Відсутність єдиного каналу зв'язку та слабка внутрішня комунікація призводять до втрати даних, неправильного трактування запитів і погіршення рівня сервісу.

4. Кадрова нестабільність. Висока плинність, брак наставництва та навчання, перевантаження працівників і вигорання створюють «замкнене коло», що знижує якість послуг і стабільність бізнесу.

5. Недостатня стратегічна орієнтованість. Керівники фокусуються на щоденній операційній діяльності, що робить фірми вразливими до змін ринку.

6. Слабка маркетингова активність. Відсутність сайту, бренду та соцмереж обмежує залучення клієнтів, розвиток експертного іміджу та вихід на нові ринки.

7. Фінансова вразливість. Залежність від кількох великих клієнтів створює ризик касових розривів при затримках оплати або розірванні контрактів.

8. Відсутність контролю якості. Брак внутрішнього аудиту та перевірки робіт підвищує ризик помилок, несвоєчасної звітності та шкодить репутації.

9. Низький рівень корпоративної культури. Відсутність етичних стандартів, командної взаємодії та мотивації спричиняє конфлікти, брак ініціативи і підвищену плинність кадрів.

10. Обмежені можливості масштабування. Залежність від власника, брак делегування та стандартизованих процесів унеможливорює збільшення клієнтської бази без втрати якості та ефективності.

Внутрішні проблеми українських бухгалтерських консалтингових фірм мають системний характер і потребують комплексного підходу до вирішення. Найбільш критичними є кадрова нестабільність, низька цифровізація, відсутність стратегічного бачення й контролю якості. Саме подолання цих проблем може стати ключем до підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку консалтингового ринку в Україні.

З метою системної оцінки впливу і взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх чинників запропоновано інтегральну модель, що дозволяє кількісно визначити

рівень проблемності діяльності бухгалтерської консалтингової фірми. Формула інтегрального показника проблемності фірми наведена нижче.

$$\text{ПФ} = 0,4 \times E + 0,6 \times I \quad (3.1)$$

де

ПФ - інтегральний показник проблемності бухгалтерської консалтингової фірми;

E - середня оцінка зовнішніх факторів (законодавчих, кадрових, соціально-психологічних);

I - середня оцінка внутрішніх факторів (організаційних, технологічних, управлінських, кадрових);

коефіцієнти 0,4 та 0,6 відображають пріоритетність внутрішньої ефективності для результативності діяльності фірми.

Формула розрахунку зовнішніх факторів.

$$E = (Z + K + D) / 3 \quad (3.2)$$

де

Z - вплив законодавчих факторів;

K - вплив кадрового середовища на ринку праці;

D - рівень довіри клієнтів.

Формула розрахунку внутрішніх факторів.

$$I = (V1 + V2 + \dots + V10) / 10 \quad (3.2)$$

де

$V1 + V2 + \dots + V10$  - основні внутрішні фактори ризику перераховані вище у даному підрозділі.

Значення показників Z, K, D, V1, V2, ..., V10 визначаються за п'ятибальною шкалою, де 0 балів - низький рівень проблем або їх відсутності,

натомість 5 балів відображає високий рівень ризиків і критичний вплив фактору на діяльність підприємства.

Отриманий результат показника ПФ співставляється зі шкалою інтерпретації значень, що дозволяє визначити рівень проблемності фірми.

Шкала інтерпретація результатів показника ПФ:

0 - 1,6 - низький рівень проблемності (стабільна, зріла фірма);

1,7 - 3,0 - середній рівень проблемності (потребує оптимізації процесів);

3,1 - 4,0- високий рівень проблемності (необхідні суттєві організаційні зміни);

4,1 - 5,0 - критичний стан (потрібні комплексні антикризові заходи).

Запропонована інтегральна модель дозволяє кількісно оцінити стан консалтингової фірми та визначити пріоритетні напрями вдосконалення її діяльності з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Далі проведемо розрахунок інтегрального показника проблемності для ПФ «XXXXXXXX», що дозволить встановити рівень ризиків і оцінити ступінь уразливості підприємства. Детальний розрахунок показника дивися у Додатку Р. ПФ для ПФ «XXXXXXXX» становить 3,4 одиниць, що відповідає високому рівню проблемності. Це означає, що фірма працює в умовах значного внутрішнього та зовнішнього тиску, а її подальший розвиток залежить від впровадження комплексних заходів зі стабілізації кадрового потенціалу, цифровізації, підвищення якості сервісу та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, зазначені зовнішні та внутрішні чинники формують комплексний набір ризиків, що істотно впливають на стабільність та розвиток бухгалтерських консалтингових фірм в Україні. Водночас саме внутрішня здатність компанії адаптуватися - через стандартизацію процесів, розвиток персоналу та цифрову трансформацію - визначає її стійкість у змінному середовищі. Отже, подальший розвиток галузі вимагає не лише зовнішніх реформ (регуляторних та ринкових), а й системних внутрішніх перетворень у самих фірмах.

3.2. Шляхи підвищення ефективності організації та методики консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування

Ефективність консалтингових компаній у сфері обліку, аналізу та оподаткування залежить від здатності швидко адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати якісний, клієнтоорієнтований сервіс. В умовах конкуренції, законодавчої нестабільності та кадрового дефіциту постає потреба у постійному вдосконаленні організації консалтингової діяльності.[58]. Підвищення ефективності бухгалтерської консалтингової фірми потребує комплексного підходу, що поєднує удосконалення процесів, розвиток персоналу та зміцнення довіри клієнтів, формуючи основу її конкурентоспроможності та стійкості [59].

Враховуючи результати аналізу та визначені проблемні зони у діяльності ПФ «XXXXXXXX», сформовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів і зниження рівня ризиків. Запропоновані заходи щодо покращення організації консалтингової діяльності ПФ «XXXXXXXX» систематизовано в таблиці в Додатку С.

Для оцінки результативності запропонованих рішень було повторно розраховано інтегральний показник проблемності ПФ ПФ «XXXXXXXX», який засвідчив покращення ключових параметрів та зниження ризиків. На рисунку 3.1 подано порівняння рівня проблемності факторів до і після впровадження заходів.

Повторний розрахунок інтегрального показника проблемності підтверджує ефективність запропонованих заходів. Значення ПФ знизилося з 3,4 (високий рівень проблемності) до 1,6 (низький рівень проблемності), що свідчить про суттєве покращення організаційної стійкості та зменшення ризиків у діяльності ПФ «XXXXXXXX». Це демонструє здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов та підвищувати якість управління завдяки системним змінам у внутрішніх процесах.

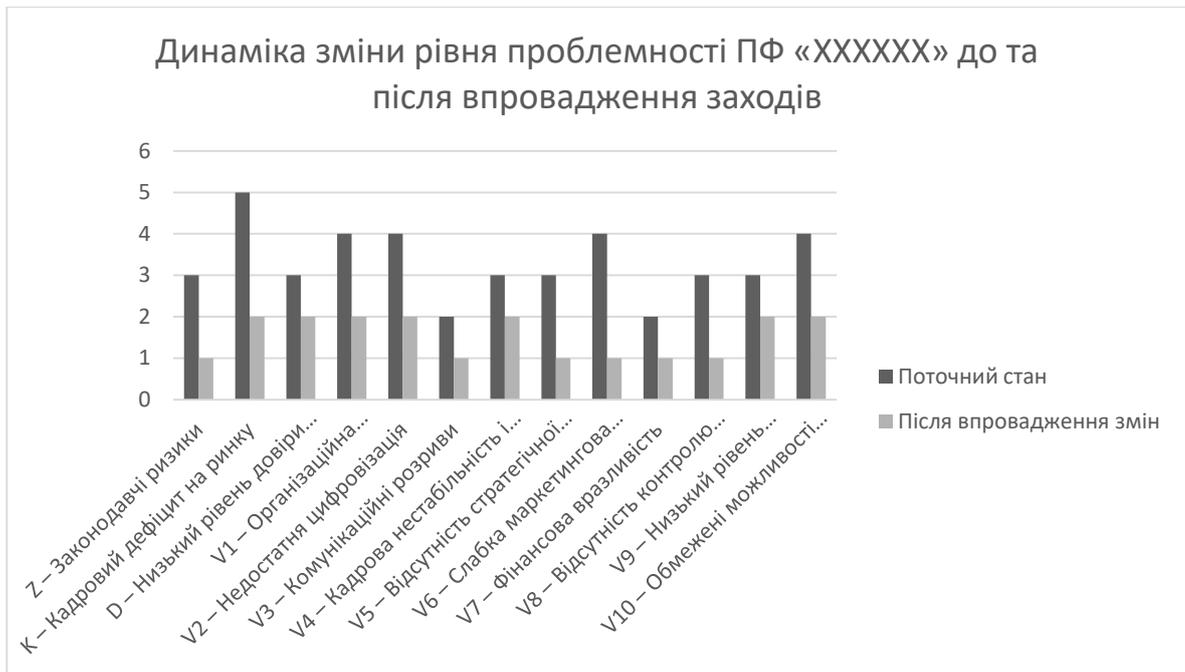


Рис. 3.1. Динаміка зміни рівня проблемності ПФ «XXXXXX» після впровадження заходів

Примітка: власна розробка автора.

Перед упровадженням організаційних змін необхідно визначити інструменти оцінювання їх результативності, що забезпечують об'єктивний контроль ефективності рішень і дають змогу своєчасно коригувати стратегію. Для ПФ «XXXXXX» сформовано систему КРІ, спрямовану на оцінку якості послуг, стабільності клієнтського портфеля та операційної результативності; основні показники наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Система ключових показників ефективності (КРІ) ПФ «XXXXXX»**

№ п/п	КРІ	Формула/критерій	Ціль	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
1	Час відповіді на запит клієнта	хвилини/години до першої відповіді	≤ 2 год	Підвищення задоволеності клієнтів
2	Рівень конверсії лідів в клієнтів	нові контракти / ліди	≥ 35%	Зростання клієнтської бази
3	Рівень утримання клієнтів	(клієнти періоду / клієнти на старті) × 100%	≥ 90%	Зменшення відтоку, стабільність доходів
4	Частка повторних продажів	кількість повторних договорів	≥ 60%	Підвищення довіри та життєвої вартості клієнта

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
5	Кількість консультацій/контент-взаємодій	пости / вебінари / запити	+30%	Посилення бренду та експертності
6	Кількість помилок у звітності	внутрішні/зовнішні інциденти	↓ на 50%	Підвищення якості послуг
7	Рівень задоволеності клієнтів	опитування, шкала 1–5	≥ 4,5	Якість сервісу і лояльність

Примітка: власна розробка автора.

Запропонована система КРІ дає змогу комплексно оцінювати результативність організаційних змін і розвиток консалтингової діяльності ПФ «XXXXXX», забезпечуючи моніторинг прогресу та коригування управлінських рішень. Її впровадження сприятиме підвищенню якості сервісу, зміцненню репутації, стабілізації доходів і формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Для забезпечення високої якості взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності консалтингових послуг було розроблено карту клієнтського шляху (Customer Journey Map) ПФ «XXXXXX», що відображає ключові етапи взаємодії з клієнтом: знайомство, занурення, покупка та використання послуг. У карті визначено дії клієнтів, їх мотивації, бар'єри, точки контакту та драйвери прийняття рішення. Це дозволило виявити критичні точки сервісу та сформувавши комплекс заходів для покращення клієнтського досвіду. Візуалізацію карти клієнтського шляху наведено у Додатку Т.

З метою підвищення ефективності організації діяльності ПФ «XXXXXX» доцільним є формування сучасної командної моделі, орієнтованої на збільшення клієнтської бази, посилення цифрової присутності та покращення комунікацій із потенційними клієнтами. На основі проведеного аналізу запропоновано розширити штат за рахунок запровадження посади SMM-спеціаліста та менеджера з продажу, що дозволить систематизувати маркетингові та комунікаційні процеси, а також підвищити якість обробки лідів і клієнтських запитів.

Трансформаційні процеси можуть супроводжуватися опором змінам, адаптацією персоналу та тимчасовим зниженням продуктивності, що вимагає внутрішнього навчання, менторства та поетапної автоматизації. Успіх змін залежить від лідерства, прозорості комунікації та впровадження стандартів, регламентів і системи якості, що забезпечує масштабування та зміцнення конкурентних позицій.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів включають зростання клієнтської довіри, підвищення внутрішньої операційної ефективності, покращення фінансової стійкості та формування потенціалу для масштабування бізнесу. Таким чином, здійснені організаційні зміни виступають фундаментом для подальшого розвитку підприємства, зокрема його цифрової трансформації, питання якої буде предметом розгляду у наступному підрозділі.

### 3.3. Використання цифрових технологій та інновацій у розвитку консалтингових послуг у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування

Розвиток цифрової економіки змінює принципи консалтингу у сфері обліку та оподаткування. Зростання обсягів даних, хмарні сервіси, автоматизація та штучний інтелект формують нову модель, де ключовими є швидкість доступу до інформації, її аналітична обробка та безперервність бізнес-процесів. Для консалтингу це означає перехід від трудомістких процедур до дистанційної, автоматизованої та аналітично орієнтованої взаємодії. Застосування цифрових технологій забезпечує значні переваги як для консалтингових компаній, так і для клієнтів, стає фундаментальною умовою конкурентоспроможності консалтингових компаній і ключовим фактором розвитку сучасного ринку професійних бухгалтерських послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги цифровізації консалтингових бухгалтерських послуг для  
компаній та клієнтів

Переваги цифровізації консалтингових послуг	
Для консалтингової фірми	Для клієнтів
1. Підвищення операційної ефективності: автоматизація рутинних процесів зменшує витрати часу та ресурсів.	1. Оперативний доступ до фінансової інформації: перегляд звітності та аналітики у реальному часі.
2. Оптимізація витрат: скорочення витрат на паперовий документообіг і адміністративні операції.	2. Прозорість співпраці та вищий контроль: доступ до фінансових даних і процесів онлайн.
3. Пришвидшення обробки запитів: автоматизація та онлайн-доступ забезпечують швидку реакцію на запити клієнтів.	3. Зниження ризику помилок: автоматичні системи мінімізують людський фактор.
4. Розширення ринку та масштабування: можливість дистанційного обслуговування клієнтів з різних регіонів та країн.	4. Економія часу та ресурсів: менше поїздок, швидка комунікація, онлайн-консультації.
5. Підвищення конкурентоспроможності: інноваційність та технологічність сприяють зміцненню довіри клієнтів і партнерів.	5. Підвищена безпека даних: сучасні засоби кіберзахисту забезпечують захист інформації клієнта.

Примітка: власна розробка автора.

Хмарні бухгалтерські системи є ключовим інструментом цифрової трансформації консалтингу, забезпечуючи ведення обліку, формування звітності та аналітичну обробку даних онлайн. Вони дозволяють працювати з єдиною базою даних у режимі реального часу та одночасно кільком користувачам, знижують витрати на ІТ-інфраструктуру і забезпечують резервне копіювання та шифрування даних. Поширені рішення включають QuickBooks Online, Xero, SAP Business One Cloud, а в Україні — BAS/1C Cloud, Master:Бухгалтерія, DILOVOD, SMARTFIN.UA, Дебет Плюс. Переваги: доступ з будь-якого пристрою, масштабованість, спільна робота, економія витрат. Недоліки: залежність від інтернету, кіберризика, обмежена персоналізація та передача конфіденційних даних провайдеру. Характеристика основних українських хмарних систем, що застосовуються у практиці бухгалтерського консалтингу наведено в Додатку У. Впровадження електронного документообігу (ЕДО) та сервісів автоматизації податкової звітності є ключовим елементом цифровізації бухгалтерського

консалтингу. Вони забезпечують електронне створення, обмін та зберігання документів, подання звітності до контролюючих органів із юридичною значимістю через КЕП та захищені канали. Інтеграція ЕДО з податковими сервісами зменшує час обробки операцій, мінімізує помилки та підвищує прозорість взаємодії. В Україні популярні рішення — М.Е.Дос, СОТА, Електронний кабінет платника та Вчасно, що сприяють зниженню витрат і покращенню контролю за достовірністю даних [62].

Попри переваги електронного документообігу, на практиці зберігаються проблеми сумісності між програмними продуктами, що зумовлює потребу в аналізі моделей організації обміну електронними документами, актуальних для України. У світовій практиці виокремлюють три основні архітектурні підходи:

1. Вертикальна модель (державний шлюз Мінцифри). Центральний сервер приймає та маршрутизує документи, забезпечуючи уніфіковані стандарти. Переваги: централізований контроль, надійність. Недоліки: «єдина точка відмови», значні витрати на підтримку та кіберзахист.

2. Децентралізована модель з двостороннім API. Провайдери ЕДО обмінюються документами напряму, держава виконує функції реєстратора або валідатора. Переваги: гнучкість, конкуренція, відсутність централізованої вразливості. Недоліки: ризики несумісності за відсутності єдиних стандартів (наприклад, М.Е.Дос ↔ Арт-Звіт), складність контролю якості.

3. Модель PERPOL (ЄС). Обмін здійснюється через мережу сертифікованих провайдерів за міжнародним стандартом. Переваги: глобальна сумісність, високі вимоги до безпеки, масштабованість. Недоліки: складність упровадження та обов'язкова сертифікація операторів.

Схематичні зображення відповідних архітектур наведено в Додатку Ф.

З метою визначення найбільш перспективної концепції для українського ринку проведено порівняльну характеристику представлених моделей ЕДО (Додаток Х). Доцільно вважати, що оптимальним напрямом розвитку електронного документообігу в Україні є запровадження гібридної моделі, що поєднує державний шлюз контролю, відкритий API-протокол для провайдерів та

стандарт interoperable-обміну, аналогічний PEPPOL. Це дозволить забезпечити стабільність, безпеку та сумісність систем, а також інтеграцію України в європейський цифровий простір.

Аналітичні платформи та системи бізнес-інтелекту (BI) є ключовим елементом цифрової трансформації бухгалтерського консалтингу. Вони інтегрують дані з облікових систем, автоматично формують фінансові звіти, аналізують показники діяльності та прогнозують результати. Використання BI-платформ (Power BI, Tableau, Qlik Sense) дозволяє швидше виявляти відхилення, оптимізувати витрати та підвищувати точність рекомендацій, покращуючи ефективність консалтингових послуг [63].

Таблиця 3.4

#### BI-інструменти та їх ключові можливості

№ п/п	BI-інструмент	Основні можливості	Особливості використання
1	Microsoft Power BI	Збір даних, візуалізація, дашборди, прогнозування	Інтеграція з Excel, 1С/BAS, SQL; доступна ціна, хмарні та desktop-версії
2	Tableau	Потужна візуалізація, аналіз великих масивів даних	Висока швидкість обробки даних, підходить для складної аналітики
3	Qlik Sense	Самообслуговування BI, асоціативний аналіз	Зручний для інтеграцій і роботи з великими масивами інформації
4	Google Data Studio / Looker Studio	Онлайн-дашборди, інтеграція з Google-сервісами	Безкоштовний інструмент, підходить для малого бізнесу та швидких звітів
5	BAS (вбудовані модулі)	Аналіз показників бухгалтерського обліку, управлінський аналіз	Використовується в поєднанні з BAS/1С, зручно для малого і середнього бізнесу

Примітка: власна розробка автора.

Отже, використання BI-платформ дозволяє трансформувати традиційний підхід до аналізу даних у бухгалтерському консалтингу, забезпечуючи швидше прийняття управлінських рішень, підвищення точності прогнозів та прозорість фінансових процесів. Завдяки інтеграції з обліковими системами та можливості автоматичної візуалізації показників BI-інструменти стають невід'ємним елементом сучасної цифрової інфраструктури консалтингових компаній.

Штучний інтелект (ШІ) трансформує бухгалтерський консалтинг, автоматизуючи рутинні операції, зменшуючи помилки та прискорюючи обробку даних. Він використовується для розпізнавання первинних документів, заповнення бухгалтерських реєстрів, виявлення аномалій у транзакціях, формування звітів та аналітики. Сучасні платформи також підтримують оцінку податкових ризиків, перевірку відповідності законодавству та оптимізацію податкового навантаження. ШІ-асистенти (ChatGPT, Copilot, Google Gemini) допомагають консультантам у пошуку нормативної інформації, підготовці консультацій та автоматизації аналітичних матеріалів. Основні інструменти ШІ та їх можливості у бухгалтерському консалтингу зібрані у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Інструменти ШІ та їх можливості у бухгалтерському консалтингу

№ п/п	Інструмент ШІ	Основні можливості	Приклади використання
1	ChatGPT / Copilot / Gemini	Генерація текстів, аналіз документів, пошук нормативної інформації, пояснення законодавства	Підготовка консультацій, запитів, листів, пояснень для клієнтів
2	Deloitte Omnia / PwC AI Labs	Автоматизована аналітика, аудит документів, виявлення ризиків	Перевірка правильності обліку і податків, підготовка аудиторських висновків
3	Rossum / UiPath / DocuWare	Розпізнавання документів, автоматизація облікових операцій	Автоматичне внесення первинних даних у систему
4	Xero / QuickBooks AI	Автоматичне рознесення транзакцій, аналітики, прогнозування	Облік банківських операцій, передбачення грошових потоків
5	Dext / Receipt Bank	OCR-розпізнавання чеків та рахунків	Автоматичне введення первинних документів

Примітка: власна розробка автора.

Штучний інтелект підвищує ефективність консалтингових послуг через автоматизовані чат-боти, персоналізовані рекомендації та інтерактивні панелі, забезпечуючи швидкий доступ до фінансових даних і прозорість процесів. Консультант залишається ключовою фігурою, контролюючи алгоритми та приймаючи стратегічні рішення. Використання ШІ пов'язане з ризиками захисту даних, етичними аспектами та необхідністю нових компетенцій персоналу. Тому впровадження ШІ потребує технічної модернізації та розвитку цифрових навичок співробітників. Переваги та обмеження систем наведено в таблиці

Додатку Ц. ШІ не замінює фахівця, а підсилює його експертну роль, перетворюючи рутинні операції на аналітичний і консалтинговий процес.

В умовах цифрової трансформації особливо важливою є кібербезпека та захист фінансової інформації. Консалтингові компанії повинні забезпечувати шифрування даних, багаторівневу аутентифікацію, резервне копіювання та дотримання вимог щодо захисту персональних даних, що знижує ризики кіберзагроз. У межах дослідження автором сформовано матрицю кіберризиків, яка окреслює основні загрози, їх критичність і заходи реагування (Додаток Ш).

Для зручності та кращого сприйняття матеріалу в Додатку Щ систематизовано ключові концепції та інструменти кіберзахисту, що застосовуються у сучасній практиці інформаційної безпеки.

У роботі також сформовано практичний чек-лист кіберзахисту для консалтингової компанії, який може використовуватися для внутрішнього контролю інформаційної безпеки. Крім того, проведено оцінювання поточного рівня кіберзахисту ПФ «XXXXXX» на основі даного інструменту. Чек-лист подано в Додатку Ю. Оцінювання рівня інформаційних ризиків здійснюється за п'ятибальною шкалою, а підсумкове значення визначається як середнє арифметичне всіх показників. Значення 1,0–2,0 свідчить про належний рівень захисту, 2,1–3,5 — про наявність потреби у вдосконаленні системи, а показник понад 3,6 сигналізує про високий рівень ризику та необхідність негайних заходів реагування. Результати оцінювання показали, що рівень ризику ПФ «XXXXXX» становить 2,9 бала, що відповідає середньому рівню захищеності. Разом з тим виявлено окремі критичні зони (зокрема, регулярність зміни паролів, рівень навчання персоналу та процедури реагування на інциденти), які потребують додаткового посилення.

З метою формалізації підходів до захисту інформації автором також запропоновано Політику інформаційної безпеки консалтингової компанії ПФ «XXXXXX», що регламентує порядок доступу до даних, правила роботи з інформаційними ресурсами та відповідальність працівників. Документ наведено в Додатку Я.

Упровадження цифрових технологій вимагає системного розвитку компетенцій бухгалтерів-консультантів. Ключовими навичками сучасного фахівця є робота з хмарними обліковими системами, ВІ-інструментами, сервісами ЕДО та засобами штучного інтелекту. Детальний перелік цифрових компетенцій бухгалтера-консультанта наведено у Додатку АА.

Використання цифрових технологій і ШІ в обліку потребує дотримання вимог щодо захисту даних, комерційної таємниці та авторських прав, а також етичного й відповідального застосування алгоритмів. Нормативні акти, що регулюють цифровізацію обліку та інформаційну безпеку, подано у Додатку АБ.

Сфера бухгалтерського консалтингу активно інтегрується у цифровий простір, де CRM-системи, клієнтські кабінети, захищені месенджери та інтелектуальні сервіси забезпечують швидке реагування на запити, прозорість послуг та персоналізацію фінансових рішень. Галузь розвивається через автоматизацію, генеративний ШІ, роботизовані алгоритми та комплексні цифрові платформи, що поєднують сервіси в єдиному середовищі, зміщуючи акцент із ручних процедур на аналітичні та стратегічні функції. Така цифрова трансформація формує новий портрет консультанта, який поєднує компетенції з обліку, аналітики даних, кібербезпеки та роботи з інтелектуальними системами, а цифрова зрілість персоналу та захист інформації стають ключовими для ефективності та довіри на ринку.

Таким чином, сучасна модель бухгалтерського консалтингу базується на використанні хмарних технологій, електронного документообігу, ВІ-платформ і штучного інтелекту, що забезпечує швидкість, точність і прогнозність фінансової аналітики. Цифрова трансформація стає визначальним фактором конкурентоспроможності консультантів, сприяє формуванню нових стандартів сервісу та закладає фундамент для подальшої інноваційної еволюції галузі.

## ВИСНОВКИ

У роботі комплексно досліджено теоретичні, нормативні, організаційні та технологічні засади консалтингової діяльності у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування. Проведене дослідження дозволило сформувавши цілісне уявлення про сучасний стан консалтингового ринку, його виклики та напрями розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

У першому розділі визначено економічну сутність бухгалтерського консалтингу, його функціональне призначення та роль у системі управління підприємством. Показано, що консалтинг у сфері обліку та оподаткування поєднує аналітичні, інформаційні та консультаційні компоненти, а його ефективність ґрунтується на принципах незалежності, професійності, об'єктивності та конфіденційності. Проаналізовано нормативно-правові засади діяльності та міжнародний досвід, що свідчить про важливість розвитку професійного регулювання й стандартизації консалтингових послуг в Україні.

У другому розділі досліджено організаційні особливості діяльності консалтингових підприємств. Визначено, що ефективність роботи консалтингової фірми залежить від стандартизації процесів, якості внутрішнього контролю, рівня кадрового забезпечення, організації комунікацій та цифрової зрілості компанії. Аналіз діяльності ПФ «XXXXXX» дав змогу ідентифікувати ключові проблеми: недостатню регламентацію процесів, обмежену автоматизацію, кадрову нестабільність та низьку маркетингову активність.

У третьому розділі узагальнено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на розвиток консалтингової діяльності. На цій основі побудовано інтегральну модель оцінки рівня проблемності консалтингової фірми. Застосування моделі до ПФ «XXXXXX» показало високий рівень ризиків (3,4 бала), що підтвердило потребу структурних змін.

Запропоновані практичні рекомендації включають: стандартизацію бізнес-процесів, запровадження системи внутрішнього контролю якості, розвиток кадрового потенціалу, посилення маркетингової присутності, цифрову

трансформацію та впровадження CRM-системи. Реалізація цих заходів дозволила знизити інтегральний показник проблемності ПФ «XXXXXX» до 1,6 бала, що свідчить про підвищення організаційної стійкості та скорочення ключових ризиків.

Окрема увага приділена впливу цифровізації на консалтингову діяльність. Доведено, що використання хмарних систем, електронного документообігу, BI-аналітики, інструментів штучного інтелекту та механізмів кіберзахисту формує нову модель професії консультанта, підсилює аналітичну складову та забезпечує прозорість і швидкість сервісу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Бухгалтерський консалтинг є важливим елементом підтримки бізнесу та формування якісної фінансової інформації.

2. Професійність і ефективність консалтингових послуг визначаються поєднанням компетентності, нормативної обізнаності, цифрової зрілості та сервісної орієнтації.

3. В Україні актуальною є потреба в удосконаленні професійного регулювання і стандартизації консалтингових процедур.

4. Внутрішня трансформація консалтингових компаній є ключовою умовою їх конкурентоспроможності.

5. Цифрові технології стають основою сучасного консалтингу та мають інтегруватися у всі етапи консалтингового процесу.

Запропоновані в роботі практичні рекомендації мають прикладне значення і можуть бути використані консалтинговими компаніями для оптимізації діяльності.

Таким чином, результати дослідження формують методологічне та практичне підґрунтя для розвитку сучасного бухгалтерського консалтингу та сприяють впровадженню ефективної, клієнтоорієнтованої та цифрово зрілої моделі консалтингової діяльності в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменюк В. А. Бухгалтерський консалтинг: методологія та організація : монографія. Львів : ЛНУ, 2019. 312 с.
2. Бланк І. О. Консалтинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2020. 448 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Консалтинг: сутність, види, механізми реалізації : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 368 с.
4. IFAC. International Code of Ethics for Professional Accountants. New York : IFAC, 2023. URL : <https://www.ifac.org> (дата звернення: 02.09.2025).
5. ACCA. Consulting and Advisory Services Guide. London : ACCA, 2022. URL : <https://www.accaglobal.com> (дата звернення: 02.09.2025).
6. Шепотько Г. О. Особливості надання консультаційних послуг у сфері обліку та оподаткування. Економіка і держава. 2021. № 6. С. 45–49.
7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 02.09.2025).
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 02.09.2025).
9. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 02.09.2025).
10. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 02.09.2025).
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (втратив чинність). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.09.2025).

12. Закон України № 4196-IX «Про визнання таким, що втратив чинність, Господарського кодексу України» від 09.01.2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-IX> (дата звернення: 02.09.2025).

13. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/t21> (дата звернення: 02.09.2025).

14. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, наказ МФУ від 30.11.1999 № 291. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99> (дата звернення: 02.09.2025).

15. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку фінансових інструментів, наказ МФУ № 627 від 27.06.2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0627201-13> (дата звернення: 02.09.2025).

16. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів...» від 06.12.2019 № 361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (дата звернення: 02.09.2025).

17. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 02.09.2025).

18. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 02.09.2025).

19. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 02.09.2025).

20. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.09.2025).

21. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 02.09.2025).

22. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 02.09.2025).

23. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 02.09.2025).

24. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.09.2025).

25. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-ХІІ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12> (дата звернення: 02.09.2025).

26. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 23.12.1993 № 3792-ХІІ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> (дата звернення: 02.09.2025).

27. IFAC. Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants. URL : <https://www.ifac.org> (дата звернення: 02.09.2025).

28. OECD. Tax Administration 2023: Digitalisation and Efficiency. Paris : OECD Publishing, 2023. URL : <https://www.oecd.org> (дата звернення: 02.09.2025).

29. World Bank. Global Report on Professional Services and Digital Transformation. Washington, 2022. URL : <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 02.09.2025).

30. IASB. International Financial Reporting Standards (IFRS). URL : <https://www.ifrs.org> (дата звернення: 02.09.2025).

31. OECD. BEPS Project – Base Erosion and Profit Shifting. URL : <https://www.oecd.org/tax/beps/> (дата звернення: 02.09.2025).

32. AICPA. CPA Professional Standards and Practice Monitoring. URL : <https://www.aicpa.org> (дата звернення: 02.09.2025).

33. Bundessteuerberaterkammer. Professional Regulations for Tax Advisors in Germany. URL : <https://www.bstbk.de> (дата звернення: 02.09.2025).
34. ACCA. Global Competency Framework. URL : <https://www.accaglobal.com> (дата звернення: 02.09.2025).
35. CIMA. Management Accounting Competency Framework. URL : <https://www.cimaglobal.com> (дата звернення: 02.09.2025).
36. Deloitte. Global Accounting and Tax Consulting Index 2024. URL : <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 02.09.2025).
37. Савченко В. Ф. Організація бухгалтерського обліку на підприємствах : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
38. Державна служба статистики України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.09.2025).
39. Державна податкова служба України. Довідник КВЕД. URL : <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki/> (дата звернення: 02.09.2025).
40. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва : наук.-практ. посіб. / за ред. Л. Г. Лігоненко. Київ : КНЕУ, 2021. 228 с.
41. Садовська І. Б., Бабіч І. І. Бухгалтерський консалтинг: організація, кадрове забезпечення та цифрова трансформація : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 210 с.
42. Фінансова звітність ПФ «XXXXXX» за 2022–2024 рр. : форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», внутрішні аналітичні розрахунки підприємства.
43. Козак Л. С. Управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 284 с.
44. Пономаренко В. С., Тридід О. М. Бізнес-процеси підприємства: методологія формування та розвитку : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2019. 312 с.

45. Хайлов В. П. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 256 с.
46. Лігоненко Л. О. Організація внутрішніх процесів підприємства: сучасні підходи та моделі. Економіка України. 2020. № 7. С. 35–47.
47. Державна податкова служба України. Індивідуальні податкові консультації: порядок отримання та правові наслідки. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 02.09.2025).
48. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 2020. 406 p.
49. ISO 20700:2017. Guidelines for management consultancy services. International Organization for Standardization, Geneva, 2017.
50. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 256 p.
51. Терещенко О. О. *Інформаційне забезпечення фінансового аналізу* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
52. Бутинець Ф. Ф. *Бухгалтерський облік та інформаційні системи* : монографія. Житомир : Рута, 2019. 424 с.
53. Савченко В. Ф. *Інформаційні ресурси в обліку та аналізі*. Харків : Бізнес-Інформ, 2021. 268 с.
54. Остап'юк М. В. Інформаційні технології в обліково-аналітичному забезпеченні управління підприємством // *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 112–118.
55. Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Використання цифрових інструментів у бухгалтерському та податковому консалтингу // *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 245–250.
56. Ярошук В. М. Аналітичні платформи та їх роль у забезпеченні бухгалтерського обліку та аудиту // *Облік і фінанси*. 2020. № 4. С. 33–39.
57. Герасимчук Н. В. Сучасні інформаційні системи в податковому адмініструванні: можливості та ризики // *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 02.09.2025).

58. Соколюк О. В. Управління розвитком консалтингових підприємств у контексті цифрової трансформації // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 121–132.

59. Савчук В. С. Клієнтоорієнтований підхід як фактор підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній // *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 44–49.

60. Бондарук Т. Г. Впровадження CRM-систем у консалтинговій діяльності: ефекти та ризики // *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 187–193.

61. Коваленко Л. О. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: тенденції та перспективи розвитку. *Фінанси, облік і аудит*. 2021. № 38. С. 112–119. URL: <https://journals.knute.edu.ua> (дата звернення: 03.10.2025).

62. Снігур В. О., Романенко О. О. Використання інформаційних технологій у бухгалтерському обліку та податковому адмініструванні. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 53–60. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 03.10.2025).

63. Гринько Т. В. Інструменти бізнес-аналітики (BI) у сучасних облікових системах підприємств. *Облік і фінанси*. 2023. № 2. С. 21–28. URL: <https://www.afj.org.ua> (дата звернення: 03.10.2025).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

Характеристика основних законодавчих актів, що регулюють консалтингову діяльність у сфері бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування

№ п/п	Назва нормативно-правового акта (дата, номер)	Зміст і основні положення	Значення для консалтингової діяльності
1	2	3	4
1	Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI	Визначає систему оподаткування України, склад податків і зборів, права й обов'язки платників, повноваження контролюючих органів та порядок здійснення податкового контролю. Установлює правила обліку доходів і витрат, порядок формування податкових зобов'язань і відповідальність за порушення податкового законодавства. Передбачає можливість отримання індивідуальних податкових консультацій, що мають офіційний характер і забезпечують правову визначеність для суб'єктів господарювання. Містить положення щодо електронної звітності, облікових реєстрів, податкового кредиту та взаємодії з контролюючими органами.	Спрямований на формування єдиних правил податкового обліку, забезпечення прозорості фінансових операцій та зниження регуляторних ризиків. Використовується консультантами для податкового планування, аналізу податкових наслідків і підготовки рекомендацій клієнтам.
2	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV	Установлює правові засади організації та ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності й забезпечення її достовірності. Визначає права й обов'язки учасників облікового процесу, повноваження центрального органу виконавчої влади, що формує політику у сфері бухгалтерського обліку, та вимоги до використання національних і міжнародних стандартів. Містить положення про використання професійного судження бухгалтера, первинні документи, реєстри обліку, обов'язковість зберігання фінансової інформації.	Забезпечує методологічну основу для ведення обліку і підготовки звітності, на яких базується аналітична та консалтингова діяльність. Сприяє уніфікації підходів до відображення господарських операцій і забезпечує порівнянність даних у рамках консультаційних проєктів.

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4
3	Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII	Регулює порядок здійснення аудиту, встановлює вимоги до аудиторських фірм і аудиторів, їх незалежності, етичних стандартів, контролю якості послуг і системи публічного нагляду. Законом передбачено впровадження Міжнародних стандартів аудиту (МСА) та Кодексу етики професійних бухгалтерів IESBA. Визначено механізм ротації аудиторів, вимоги до прозорості діяльності та відповідальність за неналежне виконання професійних обов'язків.	Є нормативною базою для суміжної сфери облікового консалтингу, задає стандарти професійної етики, компетентності та незалежності. Використовується консультантами для формування рекомендацій щодо підготовки звітності, внутрішнього контролю та аудиторної взаємодії.
4	Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV	Визначає загальні засади цивільно-правових відносин між фізичними й юридичними особами, порядок укладання, зміни та припинення договорів. Регламентує права й обов'язки сторін, способи забезпечення виконання зобов'язань, умови надання послуг і розрахунків, правила відповідальності за порушення договірних зобов'язань. Окрему увагу приділено захисту прав споживачів, конфіденційності інформації та правовому режиму інтелектуальної власності.	Формує правову основу взаємовідносин між консультантом і клієнтом, визначаючи порядок укладання договорів консалтингу, умови оплати, строки виконання, відповідальність сторін і захист комерційної таємниці.

## Додаток Б

Таблиця Б.1

Нормативно-правові акти у сфері бухгалтерського обліку, що становлять методологічну основу консалтингової діяльності

№	Назва нормативного акта (дата, номер)	Зміст і основні положення	Значення для консалтингової діяльності
1	2	3	4
1	НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», наказ Мінфіну від 07.02.2013 № 73	Визначає склад фінансової звітності, її форми, принципи підготовки та подання, вимоги до розкриття інформації.	Є базовим стандартом, що формує структуру звітності, яку консультанти аналізують під час оцінки фінансового стану підприємства.
2	НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність», наказ Мінфіну від 27.06.2013 № 628	Установлює правила складання звітності для груп підприємств, порядок консолідації фінансових даних.	Використовується консультантами при аудиті та аналізі корпоративних структур і холдингів.
3	НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах», наказ Мінфіну від 28.05.1999 № 137	Визначає порядок виправлення помилок у бухгалтерських записях і перерахунку показників минулих періодів.	Забезпечує достовірність звітності клієнтів; консультанти використовують його для корекції фінансових даних.
4	НП(С)БО 7 «Основні засоби», наказ Мінфіну від 27.04.2000 № 92	Регламентує порядок визнання, оцінки, амортизації та вибуття основних засобів.	Є базою для аналізу ефективності використання активів підприємства.
5	НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», наказ Мінфіну від 18.10.1999 № 242	Визначає правила обліку нематеріальних активів, їх амортизації та списання.	Використовується для консалтингу в сфері оцінки інтелектуальної власності та програмного забезпечення.
6	НП(С)БО 9 «Запаси», наказ Мінфіну від 20.10.1999 № 246	Регулює порядок обліку, оцінки, списання запасів і формування їх собівартості.	Допомагає консультантам аналізувати ефективність управління оборотними активами.
7	НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», наказ Мінфіну від 08.10.1999 № 237	Визначає критерії визнання та порядок оцінки дебіторської заборгованості.	Застосовується при оцінці платоспроможності контрагентів та управлінні грошовими потоками.
8	НП(С)БО 11 «Зобов'язання», наказ Мінфіну від 31.01.2000 № 20	Регламентує порядок визнання, оцінки й відображення зобов'язань у звітності.	Використовується консультантами при розрахунку показників ліквідності та фінансової стабільності.
9	НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції», наказ Мінфіну від 26.04.2000 № 91	Визначає правила оцінки, визнання і обліку фінансових інвестицій.	Служить базою для консультацій щодо інвестиційної діяльності підприємства.
10	НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти», наказ Мінфіну від 30.11.2001 № 559	Установлює порядок визнання, оцінки та розкриття інформації про фінансові інструменти.	Використовується консультантами при аналізі фінансових ризиків.
11	НП(С)БО 14 «Оренда», наказ Мінфіну від 28.07.2000 № 181	Визначає правила обліку операційної та фінансової оренди.	Застосовується під час аналізу договорів оренди та їх податкових наслідків.

## Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
12	НП(С)БО 15 «Дохід», наказ Мінфіну від 29.11.1999 № 290	Регламентує порядок визнання та оцінки доходів підприємства.	Сприяє формуванню правильних рекомендацій щодо управління прибутковістю.
13	НП(С)БО 16 «Витрати», наказ Мінфіну від 31.12.1999 № 318	Визначає склад і класифікацію витрат, порядок їх відображення у фінансовій звітності.	Є основою для аналізу собівартості та ефективності діяльності підприємства.
14	НП(С)БО 17 «Податок на прибуток», наказ Мінфіну від 28.12.2000 № 353	Регулює облік податку на прибуток, відстрочених податкових активів і зобов'язань.	Використовується при податковому плануванні та складанні фінансової звітності.
15	НП(С)БО 18 «Будівельні контракти», наказ Мінфіну від 28.04.2001 № 205	Установлює правила визнання доходів і витрат за довгостроковими будівельними контрактами.	Використовується консультантами у сфері будівельного бізнесу.
16	НП(С)БО 19 «Об'єднання підприємств», наказ Мінфіну від 07.07.1999 № 163	Регламентує порядок обліку об'єднань підприємств, визначення гудвілу та оцінку активів.	Використовується для консультацій під час реорганізації бізнесу.
17	НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», наказ Мінфіну від 10.08.2000 № 193	Визначає порядок перерахунку операцій в іноземній валюті та обліку курсових різниць.	Необхідний для супроводу ЗЕД та консультацій щодо валютних ризиків.
18	НП(С)БО 22 «Вплив інфляції», наказ Мінфіну від 29.02.2002 № 147	Установлює правила відображення впливу інфляційних процесів у звітності.	Використовується для аналітичних оцінок фінансової стійкості у періоди інфляції.
19	НП(С)БО 23 «Розкриття інформації щодо пов'язаних сторін», наказ Мінфіну від 18.06.2001 № 303	Регламентує порядок розкриття інформації про операції з пов'язаними сторонами.	Забезпечує прозорість і контроль за конфліктами інтересів.
20	НП(С)БО 24 «Прибуток на акцію», наказ Мінфіну від 16.07.2001 № 344	Визначає методику розрахунку та розкриття прибутку на одну акцію.	Використовується у консалтингу при оцінці інвестиційної привабливості підприємства.
21	НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність», наказ Мінфіну від 25.02.2000 № 39	Визначає форми та порядок складання фінансової звітності для малих підприємств.	Застосовується при консалтингу малого бізнесу.
22	НП(С)БО 26 «Виплати працівникам», наказ Мінфіну від 28.10.2003 № 601	Визначає порядок обліку нарахувань і виплат працівникам.	Використовується для кадрового та податкового консалтингу.
23	НП(С)БО 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність», наказ Мінфіну від 07.11.2003 № 617	Регулює порядок обліку активів, призначених для продажу, і припиненої діяльності.	Використовується під час реструктуризації бізнесу.
24	НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів», наказ Мінфіну від 24.01.2005 № 817	Визначає критерії визнання та порядок обліку втрат від знецінення активів.	Застосовується для оцінки фінансових ризиків підприємства.

## Продовження табл. Б1

1	2	3	4
25	НП(С)БО 29 «Фінансова звітність за сегментами», наказ Мінфіну від 19.05.2005 № 412	Установлює вимоги до подання фінансової інформації за сегментами діяльності.	Використовується консультантами при стратегічному аналізі бізнес-напрямів.
26	НП(С)БО 30 «Біологічні активи», наказ Мінфіну від 18.11.2005 № 790	Визначає правила обліку тваринництва, рослинництва, біологічних активів.	Актуальний для аграрного консалтингу.
27	НП(С)БО 31 «Фінансові витрати», наказ Мінфіну від 28.04.2006 № 415	Регламентує порядок обліку фінансових витрат і капіталізації відсотків.	Використовується при оцінці інвестиційних проектів.
28	НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість», наказ Мінфіну від 02.07.2007 № 779	Установлює правила оцінки та обліку інвестиційної нерухомості.	Використовується у консалтингу з управління активами.
29	НП(С)БО 33 «Витрати на розвідку запасів корисних копалин», наказ Мінфіну від 26.08.2008 № 1090	Визначає порядок обліку витрат, пов'язаних з розвідкою родовищ.	Актуальний для підприємств добувної галузі.
30	НП(С)БО 34 «Платіж на основі акцій», наказ Мінфіну від 30.12.2008 № 1577	Регулює порядок обліку виплат, здійснених у вигляді акцій або опціонів.	Використовується у консалтингу корпоративного управління.
31	План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій, наказ Мінфіну від 30.11.1999 № 291	Визначає єдину структуру рахунків бухгалтерського обліку та правила їх застосування.	Є основою побудови облікової системи підприємства.
32	Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства, наказ Мінфіну від 27.06.2013 № 635	Містять вимоги до розроблення внутрішньої облікової політики підприємства.	Є орієнтиром для консультантів при створенні облікової політики клієнтів.
33	Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, наказ Мінфіну від 28.03.2013 № 433	Визначають порядок заповнення та узгодження форм фінансової звітності.	Застосовуються при перевірці правильності звітності клієнтів.
34	Методичні рекомендації зі складання звіту про управління, наказ Мінфіну від 07.12.2018 № 982	Регламентують зміст і структуру звіту про управління.	Використовуються консультантами під час аналізу нефінансової інформації.

## Додаток В

## Таблиця В.1

Спеціальні та суміжні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність  
бухгалтерського консультанта

№	Назва нормативного акта (дата, номер)	Зміст і основні положення	Значення для консалтингової діяльності
1	Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 06.12.2019 № 361-IX	Установлює вимоги фінансового моніторингу, ідентифікації клієнтів і запобігання відмиванню коштів.	Зобов'язує консультантів дотримуватись правил належної перевірки клієнтів (KYC) і враховувати ризики під час супроводу фінансових операцій.
2	Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI	Визначає порядок збирання, зберігання, обробки й використання персональних даних.	Регулює роботу консультантів із клієнтськими та кадровими базами, гарантує конфіденційність інформації.
3	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV	Визначає правовий статус електронних документів, порядок їх обігу та юридичну силу.	Створює нормативну базу для дистанційної взаємодії консультанта і клієнта через електронні документи.
4	Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII	Регламентує створення, перевірку та використання електронних підписів і печаток, діяльність надавачів довірчих послуг.	Забезпечує легітимність електронного документообігу та підтвердження автентичності підписів у консалтинговій практиці.
5	Кваліфікований електронний підпис (КЕП) — у межах Закону України № 2155-VIII	Прирівнюється до власноручного підпису, забезпечує юридичну силу електронних документів.	Використовується консультантами для підписання договорів, актів, звітів, консультаційних висновків у цифровій формі.
6	Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР	Установлює вимоги до достовірності та етичності рекламної інформації.	Регламентує просування консалтингових послуг, забороняє маніпулятивні або недостовірні заяви.
7	Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII	Визначає права споживачів і обов'язки постачальників послуг.	Гарантує клієнтам консалтингу прозорість умов співпраці та можливість захисту своїх інтересів.
8	Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII	Регламентує порядок проведення тендерів і участі у закупівлях товарів і послуг.	Визначає правила участі консалтингових компаній у державних і корпоративних проектах.
9	Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III	Установлює принципи чесної конкуренції, запобігає зловживанням монопольним становищем.	Формує правила добросовісної конкуренції між консультантами, сприяє етичній поведінці на ринку.
10	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР	Забороняє неправомірне використання ділової репутації, комерційної таємниці, введення в оману.	Захищає консультантів від недобросовісних дій конкурентів і клієнтів.
11	Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-XII	Визначає порядок реєстрації та захисту торговельних марок.	Дозволяє консультантам захищати власні бренди або клієнтські торгові знаки.
12	Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 23.12.1993 № 3792-XII	Регламентує охорону інтелектуальних продуктів — текстів, методик, розробок, звітів.	Захищає інтелектуальну власність консультанта (аналітичні матеріали, звіти, методики).

## Додаток Д

## Таблиця Д.1

Практичні інструменти застосування податкового та облікового  
законодавства у консалтинговій діяльності

№	Назва джерела / інструменту	Нормативне регулювання	Сутність і порядок застосування	Значення для консалтингової діяльності
1	2	3	4	5
1	Індивідуальні податкові консультації (ІПК)	Податковий кодекс України, статті 52–53	Офіційне письмове роз'яснення контролюючого органу на запит платника податків щодо практичного застосування норм податкового законодавства. Надається ДПС України або її територіальними органами протягом 25 днів із можливим продовженням до 35 днів.	Дозволяє консультантам отримати офіційну позицію податкового органу, мінімізувати ризики при трактуванні норм та обґрунтувати правомірність дій клієнта.
2	Узагальнені податкові консультації	Податковий кодекс України, стаття 52 <sup>1</sup>	Публікуються Міністерством фінансів або ДПС як типові роз'яснення із застосування окремих податкових норм. Є обов'язковими для всіх контролюючих органів.	Служать орієнтиром для бухгалтерів і консультантів при роботі з повторюваними кейсами та типізованими податковими ситуаціями.
3	Судова практика у сфері оподаткування та обліку	Кодекс адміністративного судочинства України; рішення Верховного Суду	Відображає реальне тлумачення норм податкового та фінансового законодавства судами під час розгляду спорів між платниками й контролюючими органами.	Використовується консультантами для обґрунтування позиції клієнта, прогнозування судових ризиків і підвищення аргументованості консультацій.
4	Єдиний державний реєстр судових рішень	Закон України «Про доступ до судових рішень» від 22.12.2005 № 3262-IV	Забезпечує відкритий доступ до рішень судів усіх інстанцій, дозволяє здійснювати пошук судової практики за ключовими словами чи нормами законів.	Є інструментом моніторингу актуальних судових позицій для консалтингових компаній.
5	ЗІР (Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс ДПС України)	Наказ Державної податкової служби України № 329 від 18.04.2013 (у редакції 2021 року)	Онлайн-ресурс, що містить офіційні роз'яснення податкових норм, відповіді на типові запитання платників, приклади застосування законодавства. Оновлюється ДПС на постійній основі.	Є зручним практичним інструментом для консультантів при оперативному пошуку роз'яснень і підтвердження позицій без подання письмових запитів.

## Додаток Е

Таблиця Е.1

## Порівняння міжнародних підходів до регулювання консалтингової діяльності у сфері обліку та оподаткування

№ п/п	Критерій	США	Європейський Союз (Німеччина, Польща)	Велика Британія	Україна
1	2	3	4	5	6
1	Модель регулювання	Саморегулювання професії	Комбінована модель (державний контроль + професійне самоврядування)	Саморегулювання з професійною акредитацією	Часткове правове регулювання
2	Рівень розвитку ринку послуг	Дуже високий — сформований ринок із глобальним впливом, домінування «Великої четвірки».	Високий — інтегрований європейський ринок аудиту й консалтингу.	Високий — стабільний ринок сертифікованих консультантів (ACCA, CIMA).	Середній — ринок розвивається, але залишається фрагментованим.
3	Роль держави у регулюванні професії	Мінімальна — контроль лише у сфері податків і фінансової прозорості.	Значна — законодавче регулювання професії, ліцензування діяльності (зокрема у Німеччині).	Обмежена — державний нагляд через фінансові регулятори, без втручання у професію.	Висока формальна — регулювання через окремі закони без спеціального акта про консалтинг.
4	Вплив професійних об'єднань	Визначальний: AICPA, CPA встановлюють стандарти, сертифікацію, контроль етики.	Сильний, але різний за країнами: професійні палати (BStBK), асоціації консультантів.	Провідний: ACCA, CIMA, ICAEW відповідають за освіту, акредитацію, CPD.	Обмежений: професійні асоціації не мають статусу регулятора.
5	Традиції саморегулювання	Стійкі, історично сформовані; етичні норми мають силу закону.	Середні — базуються на європейських принципах етики та відповідальності.	Дуже стійкі, з акцентом на професійній честі й суспільній довірі.	Недостатньо розвинені; механізми самоврядування лише формуються.
6	Основні характеристики системи	Гнучка, інноваційна, з акцентом на якість, автоматизацію та аналітику.	Поєднання державного контролю й професійного самоврядування, висока вимогливість до освіти.	Високий рівень етичності, стратегічна орієнтація, міжнародна репутація.	Потребує законодавчого врегулювання, сертифікації та гармонізації стандартів із міжнародними.

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Порівняльна характеристика організаційно-правових форм для  
консалтингової діяльності

№ п/п	Критерій	ТОВ (загальна система)	ФОП (єдиний податок, група II)	ФОП, ТОВ(єдиний податок, група III)
1	2	3	4	5
1	Правовий статус	Юридична особа	Фізична особа-підприємець	Фізична особа-підприємець/ Юридична особа
2	Клієнти	Без обмежень	Лише платники єдиного податку	Без обмежень
3	Обсяг доходу	Необмежений	До 8,085 млн грн (2025 р.)	До 7,818 млн грн (2025 р.)
4	Кількість найманих працівників	Не обмежується	До 10 осіб	Не обмежується
5	Система оподаткування	Загальна (податок на прибуток 18%, ПДВ 20% за необхідності)	Єдиний податок ЄСВ Військовий збір з ФОП	Єдиний податок 5% від доходу (або 3% + ПДВ) ЄСВ Військовий збір з ФОП
7	Відповідальність власників	Обмежена розміром внеску до статутного капіталу	Не обмежена (всіма особистими активами)	Не обмежена/ Обмежена розміром внеску до статутного капіталу
8	Переваги	Престиж, можливість співпраці з великими клієнтами, гнучкість у фінансах	Простота ведення обліку, мінімальні витрати	Можливість працювати з юрособами, помірне податкове навантаження
9	Недоліки	Складний облік, високі адміністративні витрати	Обмежений перелік контрагентів, ліміт доходу	Вища ставка податку, ліміт доходу
10	Типова сфера використання	Середні та великі консалтингові фірми, аудиторські компанії	Індивідуальні консультанти, бухгалтери-фрілансери	Малі консалтингові бюро, що обслуговують кілька юридичних осіб

## Додаток 3

Таблиця 3.1

## Система формування та розвитку кадрового потенціалу консалтингової компанії

Етап	Зміст роботи	Основна мета	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Відбір персоналу	Визначення вимог до кандидатів, проведення співбесід, тестування, оцінка компетенцій	Залучення фахівців із відповідними знаннями та цінностями	Формування команди кваліфікованих консультантів
2. Адаптація та наставництво	Ознайомлення нових працівників із корпоративними стандартами, процедурами та клієнтами; наставництво старших консультантів	Швидке включення у робочий процес, скорочення періоду адаптації	Підвищення ефективності працівників на початковому етапі
3. Професійний розвиток	Курси CAP/CIPA/DipIFR, тренінги, вебінари, участь у професійних спільнотах	Безперервне вдосконалення знань та навичок	Підвищення якості консалтингових послуг
4. Оцінювання результативності	Аналіз KPI (кількість проєктів, задоволеність клієнтів, швидкість обробки запитів)	Визначення рівня ефективності та потреб у розвитку	Об'єктивна оцінка внеску кожного працівника
5. Мотивація та кар'єрне зростання	Матеріальні та нематеріальні стимули, премії, бонуси, визнання, перспектива партнерства	Підвищення лояльності, утримання найкращих фахівців	Стабільність і розвиток кадрового потенціалу
6. Корпоративна культура та командна взаємодія	Проведення спільних заходів, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримка цінностей компанії	Формування позитивного мікроклімату та командної згуртованості	Зміцнення іміджу роботодавця й залучення нових спеціалістів

## Додаток И

Таблиця И.1

## Оцінка організаційної структури ПФ «XXXXXX»

№ п/п	Критерій оцінки	Характеристика	Оцінка (1–5)	Коментар
1	Чіткість розподілу функцій	Основні обов'язки визначені, проте частина завдань перетинається між бухгалтерами	3	Є розподіл задач, але немає формалізованих посадових інструкцій
2	Гнучкість управління	Рішення ухвалюються швидко, проте залежність від однієї особи (директора) є високою	3	Гнучкість висока, але відсутні внутрішні регламенти управління
3	Комунікація між підрозділами	Спілкування відбувається у робочих чатах, без спеціалізованих систем	3	Інформація передається оперативно, але немає централізованої CRM
4	Автоматизація процесів	Використовуються базові програми (BAS, M.E.Doc), але немає повної автоматизації аналізу і контролю завдань	2	Є мінімальна автоматизація, але потребує значного вдосконалення
5	Оптимальність кількості персоналу	Команда невелика, але загалом достатня для поточного обсягу клієнтів	3	Навантаження збільшується у пікові періоди, можливий брак ресурсів
6	Рівень цифровізації	Використання хмарних документів, але без впровадження сучасних цифрових платформ	2	Цифровізація базова, є потенціал розвитку в напрямку CRM та аналітики
7	Мотивація персоналу	Застосовується преміювання і гнучкий графік, але система не формалізована	4	Мотивація ефективна, проте потребує встановлення чітких КРІ

## Додаток К

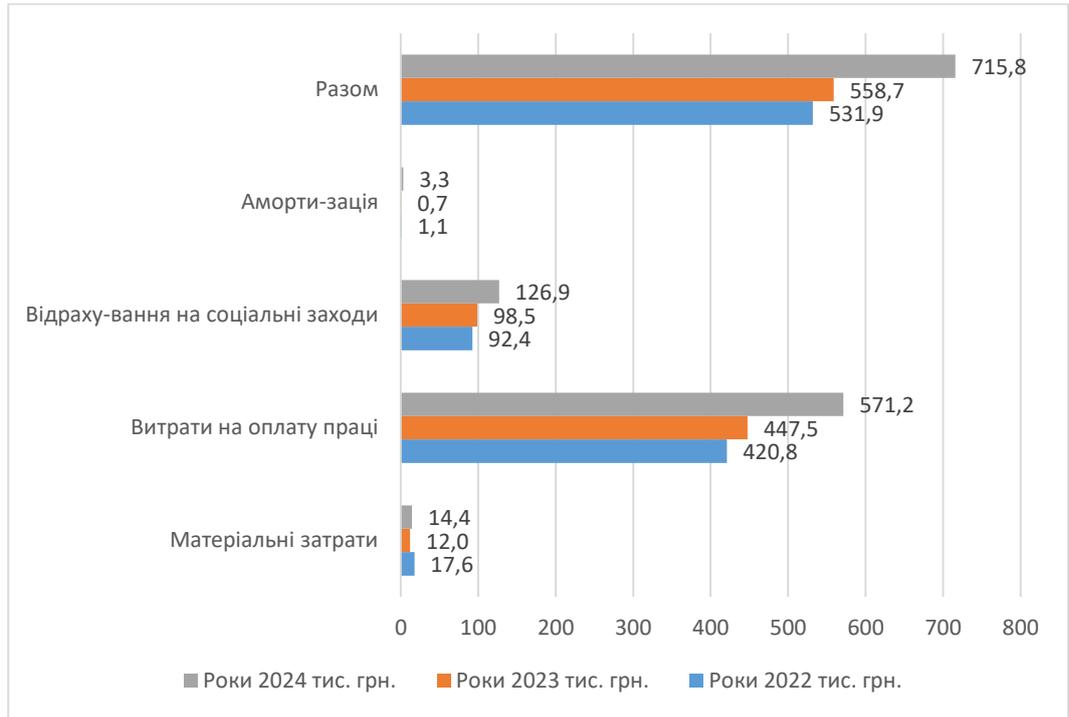


Рис. К.1 Структура витрат у собівартості послуг ПФ «XXXXXX» у 2022-2024 рр.

## Додаток Л

<p style="text-align: center;"><b>S – Strengths (Сильні сторони)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока клієнтоорієнтованість: швидке реагування, доступні канали комунікації, гнучкий формат консультацій.</li> <li>2. Індивідуальний підхід до кожного клієнта, врахування специфіки малого бізнесу та ФОП.</li> <li>3. Аналітична глибина бізнес-процесів, ретельна перевірка документів і законодавчих норм.</li> <li>4. Регулярність взаємодії з клієнтами — циклічна робота протягом року забезпечує стабільність співпраці.</li> <li>5. Накопичена експертиза у сфері бухгалтерського та податкового консалтингу.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від компетентності окремого консультанта — відсутність стандартизованих алгоритмів.</li> <li>2. Нерівномірне навантаження протягом року, особливо у звітні періоди.</li> <li>3. Значний обсяг ручної аналітичної роботи, що збільшує тривалість опрацювання запитів.</li> <li>4. Відсутність формалізованих внутрішніх регламентів, які б уніфікували процеси.</li> <li>5. Ризики помилок через високий темп роботи та складність нормативної бази.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>O – Opportunities (Можливості)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження стандартизованих процедур (регламентів, чек-листів, шаблонів).</li> <li>2. Автоматизація частини рутинних процесів, зокрема аналізу та моніторингу законодавства.</li> <li>3. Розширення команди або делегування частини функцій, що дозволить зменшити пікові навантаження.</li> <li>4. Систематизація знань і створення внутрішнього методичного архіву.</li> <li>5. Діджиталізація документообігу та комунікацій з клієнтами.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>T – Threats (Загрози)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часті зміни податкового законодавства, які потребують негайної реакції.</li> <li>2. Зростання конкуренції серед бухгалтерських консультантів, у т.ч. онлайн-сервісів.</li> <li>3. Ризик перевантаження персоналу, що може впливати на якість консультацій.</li> <li>4. Помилки клієнтів у веденні обліку, які спричиняють додаткові термінові запити.</li> <li>5. Загальна економічна нестабільність, що збільшує кількість складних і ризикових ситуацій.</li> </ol>

Рис. Л.1 SWOT-аналіз бізнес-процесів ПФ «XXXXXX»

Примітка: складено автором.

## Додаток М

Таблиця М.1

## Матриця оцінки інформаційного забезпечення ПФ «XXXXXX»

№ п/п	Критерій оцінки	Зміст критерію	Поточний стан у ПФ «XXXXXX»	Рівень оцінки*	Коментар / Виявлені проблеми
1	Повнота джерел інформації	Наявність усіх необхідних нормативних, первинних та аналітичних даних	Використовуються основні джерела: ПКУ, НП(С)БО, МСФЗ, ЗІР, ЄДРСР; опрацювання первинних документів клієнтів	Середній	Обмеження через неякісні документи клієнтів; відсутність внутрішнього архіву кейсів
2	Актуальність інформації	Своєчасність оновлення даних, нормативів, роз'яснень	Регулярний моніторинг змін; використання Бухгалтер911, «Дт-Кт», YouControl	Високий	Актуальність залежить від ручного відстеження змін
3	Достовірність інформації	Надійність джерел та можливість верифікації	Використання офіційних сервісів ДПС та ЄРПН	Високий	Потенційні ризики виникають лише через помилки в документах клієнтів
4	Доступність інформації	Швидкість отримання даних, зручність каналів	Зручний доступ до Електронного кабінету, Орендатабот, YouControl	Середній	У пікові періоди сервіс ДПС працює нестабільно
5	Структурованість інформації	Наявність систематизованої внутрішньої бази	Відсутня централізована база знань; архів консультацій не стандартизований	Низький	Потрібна цифрова база знань і шаблони
6	Автоматизація обробки інформації	Рівень застосування програмних інструментів для аналізу	Часткова автоматизація (Excel, BAS/1C, M.E.Doc)	Середній	Значна частка аналізу здійснюється вручну
7	Швидкість інформаційних потоків	Оперативність передачі та опрацювання інформації	Комунікація через Telegram/Email; швидка реакція	Високий	Ускладнення через різну якість вхідних даних клієнтів
8	Інтегрованість інструментів	Взаємопов'язаність програм і джерел	Інтеграції з API-платформами відсутні	Низький	Значний потенціал автоматизації аналітики
9	Безперервність процесу оновлення інформації	Регулярність та формальність процесу	Оновлення здійснюється вручну за ініціативою консультанта	Середній	Немає формального регламенту оновлення даних
10	Захищеність інформації	Наявність резервного копіювання, захист персональних даних	Використання хмарних сервісів; базовий рівень захисту	Середній	Потрібно впровадити політику інформаційної безпеки

\*Рівень оцінки: Низький / Середній / Високий

## Додаток Н



Рис. Н.1 Класифікація зовнішніх проблем і ризиків розвитку бухгалтерських консалтингових фірм

Примітка: власна розробка автора

## Додаток П

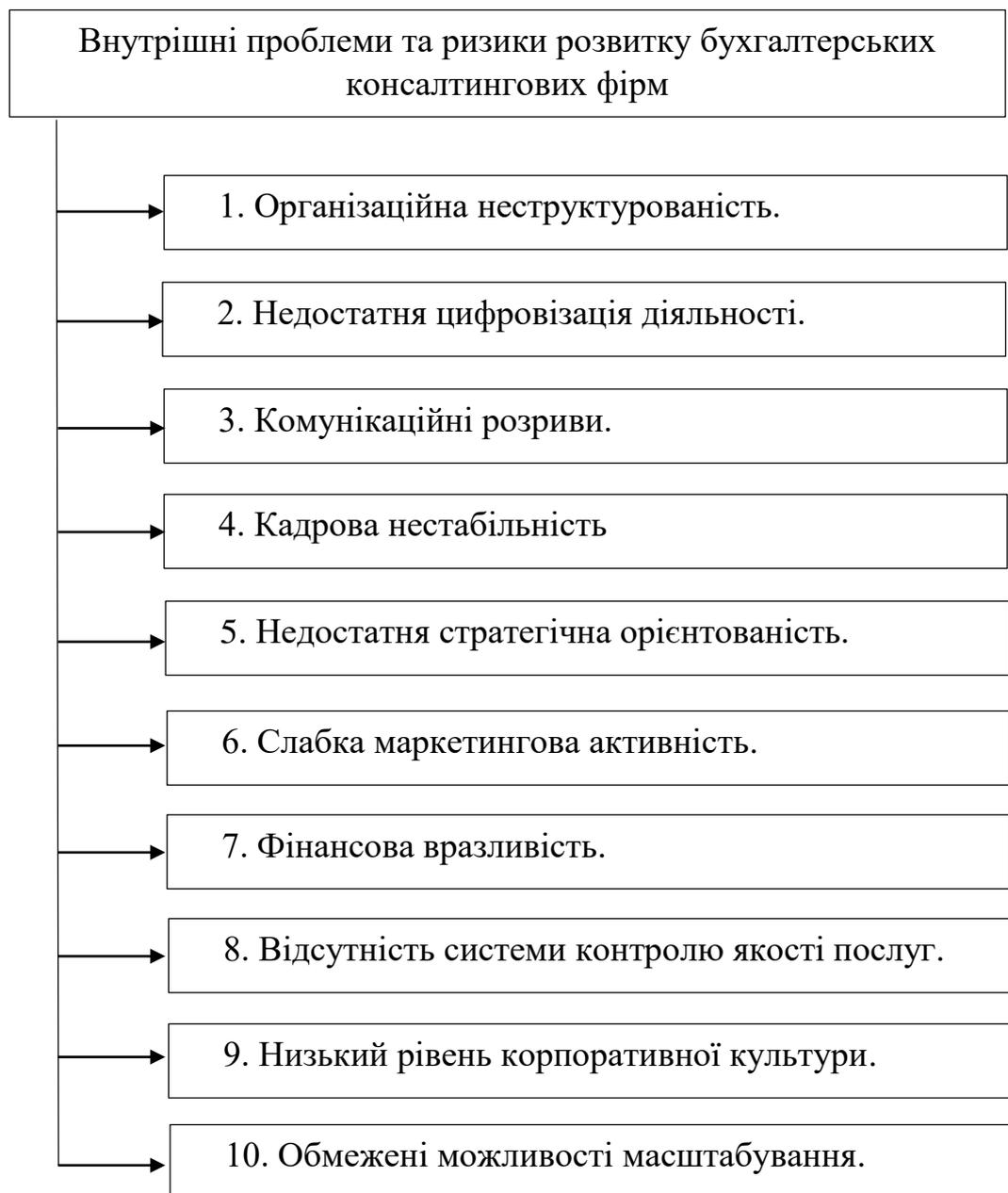


Рис. П.1 Класифікація внутрішніх проблем і ризиків розвитку бухгалтерських консалтингових фірм

Примітка: власна розробка автора

## Додаток Р

Таблиця Р.1

Розрахунок інтегрального показника проблемності ПФ  
для ПФ «XXXXXX»

Фактор	Оцінка (0–5)
<i>Зовнішні фактори</i>	
Z – Законодавчі ризики	3
K – Кадровий дефіцит на ринку	5
D – Низький рівень довіри клієнтів	3
<i>Внутрішні фактори</i>	
V1 – Організаційна неструктурованість	4
V2 – Недостатня цифровізація	4
V3 – Комунікаційні розриви	2
V4 – Кадрова нестабільність і низький розвиток персоналу	3
V5 – Відсутність стратегічної орієнтованості	3
V6 – Слабка маркетингова активність	4
V7 – Фінансова вразливість	2
V8 – Відсутність контролю якості послуг	3
V9 – Низький рівень корпоративної культури	3
V10 – Обмежені можливості масштабування	4
$E = (Z+K+D)/3$	3,7
$I = (V1+V2+...+V10)/10$	3,2
$ПФ = 0,4 \times E + 0,6 \times I$	3,4
Інтерпретація	Високий рівень проблемності

Примітка: власна розробка автора

## Додаток С

Таблиця С.1

Заходи підвищення ефективності бухгалтерської фірми ПФ «XXXXXX»

Фактор	Поточна оцінка (0–5)	Запропоновані заходи покращення	Очікувана оцінка після покращення
1	2	3	4
Z – Законодавчі ризики	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Системний моніторинг законодавства: оформлення підписки на професійні інформаційно-бухгалтерські ресурси; призначення відповідальних осіб за моніторинг законодавства за напрямками: ФОП, ТОВ, ЗЕД, ПДВ, ЄСВ, кадровий облік, воєнне законодавство.</li> <li>- Внутрішня система обміну знаннями: щотижневі короткі огляди змін для співробітників (10–15 хв); створення чек-листів для впровадження ключових змін.</li> <li>- Підвищення компетенцій персоналу: відвідування семінарів, вебінарів та лекцій з практики застосування змін; внутрішні тестування/quiz після значних поправок законодавства.</li> <li>- Контроль і відповідальність: розподіл зон відповідальності між бухгалтерами; щомісячний аудит впровадження оновлень; оцінка КРІ: швидкість адаптації, якість впровадження, відсутність штрафів.</li> </ul>	1
К – Кадровий дефіцит на ринку	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування кадрового резерву.</li> <li>- Стажування та менторинг.</li> <li>- Навчальні мікросесії.</li> <li>- Система КРІ.</li> <li>- Гнучкий графік, нематеріальна мотивація.</li> </ul>	2
D – Низький рівень довіри клієнтів	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Політика конфіденційності.</li> <li>- Прозора система доступів.</li> <li>- Публікація кейсів та відгуків.</li> <li>- Регулярна звітність для клієнтів.</li> <li>- Презентація стандартів роботи.</li> <li>- Освітній контент для клієнтів.</li> </ul>	2
V1 – Організаційна неструктурованість	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чіткі посадові інструкції.</li> <li>- Карта процесів.</li> <li>- Регламент документообігу.</li> <li>- Чек-листи операцій.</li> <li>- Періодичний аудит процесів.</li> </ul>	2

Продовження табл. С.1

1	2	3	4
V2 – Недостатня цифровізація	4	- Впровадження CRM. - Електронний документообіг. - Хмарні системи бухгалтерії. - Автоматизація нагадувань і задач. - Шаблони документів і листування.	2
V3 – Комунікаційні розриви	2	- Єдиний канал комунікації. - Правила відповідей клієнтам. - Щотижневі координаційні зустрічі. - Контроль комунікаційної культури.	1
V4 – Кадрова нестабільність і низький розвиток персоналу	3	- Наставництво. - Оплата професійного розвитку. - Прозора система кар'єрного росту. - Опитування задоволеності. - Планування навантаження.	2
V5 – Відсутність стратегічної орієнтованості	3	- Розробка стратегії розвитку на 3 роки. - SWOT-аналіз компанії. - Визначення цільових сегментів ринку. - Календар реалізації цілей	1
V6 – Слабка маркетингова активність	4	- Сайт та сторінки у соцмережах. - SMM спеціаліст. - Вебінари та освітні матеріали. - Партнерські програми. - Відгуки та кейси. - Відділ продажу.	1
V7 – Фінансова вразливість	2	- Cash-flow планування. - Резервний фонд. - Диверсифікація клієнтського портфеля. - Пакетна система послуг. - Контроль дебіторської заборгованості.	1
V8 – Відсутність контролю якості послуг	3	- Чек-листи. - Внутрішні аудити. - Контроль дедлайнів. - База типових помилок.	1
V9 – Низький рівень корпоративної культури	3	- Внутрішні зустрічі та брейнсторми. - Визнання досягнень. - Правила командної взаємодії. - Корпоративні цінності. - Опитування задоволеності.	2
V10 – Обмежені можливості масштабування	4	- Делегування. - Стандартизація процедур. - Шаблони та автоматизація. - Розподіл ролей.	2

		- Пілотування франшизної/ філіальної моделі.	
--	--	--	--

Продовження табл. С.1

1	2	3	4
$E = (Z+K+D)/3$	3,7	x	1,7
$I = (V1+V2+...+V10)/10$	3,2	x	1,5
$ПФ = 0,4 \times E + 0,6 \times I$	3,4	x	1,6
Інтерпретація	Високий рівень проблемності	x	Низький рівень проблемності

## Додаток Т

Таблиця Т.1

## Карта клієнтського шляху бухгалтерської фірми ПФ «XXXXXX»

Етапи 1	Знайомство 2	Занурення 3	Покупка 4	Використання 5
Дії	Знайомство з сторінкою в Instagram. Знайомство під час телефонної розмови.	Ознайомлення із переліком послуг та прайсом. Перегляд інформації про досвід роботи та відгуки клієнтів. Порівняння з конкурентами.	Підписання договору на обслуговування. Оплата послуги.	Спілкування стосовно підтвердження сплати податків та інших платежів.
Мотивація	Знайти кваліфіковану бухгалтерську фірму для:  1. постійного супроводу; 2. здачі звітів;  3. сплати податків;  4. оформлення прийому працівників	Наскільки швидко я отримаю зворотній зв'язок і чи мені буде достатньо інформації, щоб я міг ухвалити рішення про покупку послуги.	У договорі на обслуговування чітко прописана відповідальність клієнта і бухгалтера-консультанта. Зручний спосіб оплати.	Щоб всі бухгалтерські питання вирішувалися без моєї участі.
Болі	Потрібна кваліфікована допомога з невирішеним питанням. Відсутність у самого клієнта необхідних знань.	Один фахівець допоможе з вирішенням багатьох питань.	Найму бухгалтера-консультанта і не буду слідкувати за змінами у законодавстві, тим самим звільню час для того щоб займатися своїм бізнесом.	Страх пропустити зміни податків чи реквізитів рахунків для їх сплати, що змінилися терміни подачі звітності чи взагалі ввели нову звітність. Страх отримати штраф.
Точки контакту	Реклама у соціальних мережах. Рекомендація друзів, знайомих чи блогерів. Телефонний дзвінок.	Знайомство з сторінкою в Instagram. Збір відгуків у друзів і колег. Особиста зустріч.	Реквізити для оплати. І наскільки вони зручні. Підписання договору на обслуговування за допомогою електронного документообігу. Чи надсилання	Різноманітні месенджери для спілкування і вирішення робочих питань. Засоби віддаленого підключення до ПК клієнта. Телефонні розмови.

			оригіналу договору у паперовому варіанті Новою поштою.	
--	--	--	--	--

Продовження табл. Т.1

1	2	3	4	5
Бар'єри	Важко знайти інформацію про мої послуги. Не зміг додзвонитися.	Не зміг швидко і легко знайти потрібну інформацію на сторінці. Порівняння з конкурентами. Відсутність зворотного зв'язку (не можна швидко запитати). Немає CRM-системи: клієнт запитав нас, але забув через кілька днів, а без CRM-системи ми теж забули нагадати клієнту про себе. Мало відгуків про послуги. Не зручне місце для зустрічі.	Не може оплатити. Не має КЕП. Не вміє користуватися сервісами електронного документообігу. Довго очікував договір Новою поштою.	Багато каналів спілкування, через що запит клієнта може загубитися в переписках. ФОП не може надати доступ до віддаленого робочого столу свого ПК. ФОП думає, що у місячну плату входить все і навіть, коли в нього у двічі збільшується кількість документів чи з'являються нові працівники він не хоче платити більше.
Драйвери	Просування, таргетована реклама, яка "кричить" про біль клієнта і що саме ми можемо допомогти.	Чітко структурована сторінка, яка дає можливість знайти швидко потрібну інформацію. Можливість запису на консультацію онлайн. Зручне місце та час для зустрічі. Показати кейси клієнтів.	Зручний спосіб оплати. Допомогти у отриманні КЕП. Допомогти у підписанні договору на Вчасно. Швидка відправка договорів.	В договорі чітко узгодити канал спілкування і час. Зняти інструкцію, як надати доступ до віддаленого робочого столу. Чітко прописати в договорі, що входить у вартість обслуговування і проговорити, що якщо будуть потрібні інші послуги - це вже за додаткову плату.

Примітка: власна розробка автора

## Додаток У

Таблиця У.1

## Українські хмарні платформи для бухгалтерського обліку

№п/п	Назва платформи	Опис
1	MASTER: Бухгалтерія	Комплексна система для ведення бухгалтерського та податкового обліку, нарахування заробітної плати, управління кадрами, складським та виробничим обліком. Доступна як у хмарному, так і в локальному форматі. Підтримує подання звітності, інтеграцію з банківськими системами та відповідає вимогам українського законодавства.
2	DILOVOD	Хмарна платформа, орієнтована на ФОП та малий бізнес. Забезпечує онлайн-облік доходів і витрат, формування рахунків і актів, нарахування зарплати та ведення первинних документів. Підтримує КЕП, автоматичне завантаження банківських операцій та формування і подання електронної звітності до державних органів. Має інтуїтивний інтерфейс і просту систему тарифів.
3	SMARTFIN.UA	Онлайн-сервіс бухгалтерського обліку для малого бізнесу та ФОП. Реалізує функції ведення обліку, розрахунку заробітної плати, формування первинних документів і податкової звітності. Підтримує інтеграцію з банками, електронними сервісами ДПС та електронними підписами. Відзначається простотою використання та доступністю тарифів.
4	BOOKKEEPER	Хмарна бухгалтерська система, що призначена для ФОП та малого і середнього бізнесу. Забезпечує ведення торгового, складського, фінансового обліку, розрахунок зарплат, генерацію первинних документів і автоматичне формування звітності. Платформа надає доступ до даних у режимі реального часу та можливість спільної роботи кількох користувачів.
5	Дебет Плюс	Модульна система обліку, яка підтримує бухгалтерський, фінансовий та складський облік, а також управлінський функціонал для малого та середнього бізнесу. Доступна у веб-інтерфейсі та адаптована під українські стандарти. Може використовуватися як у хмарному форматі, так і на власному сервері підприємства, підтримує інтеграцію з іншими інформаційними системами.
6	BAS у хмарі (BAS Cloud)	Хмарний варіант системи BAS, що є наступником 1С:Підприємство на українському ринку. Забезпечує повноцінний бухгалтерський та управлінський облік, включаючи облік заробітної плати, склад і виробництво. Хмарний формат дає можливість працювати віддалено, скорочує витрати на ІТ-інфраструктуру і забезпечує централізовані оновлення та захист даних.

Примітка: власна розробка автора.

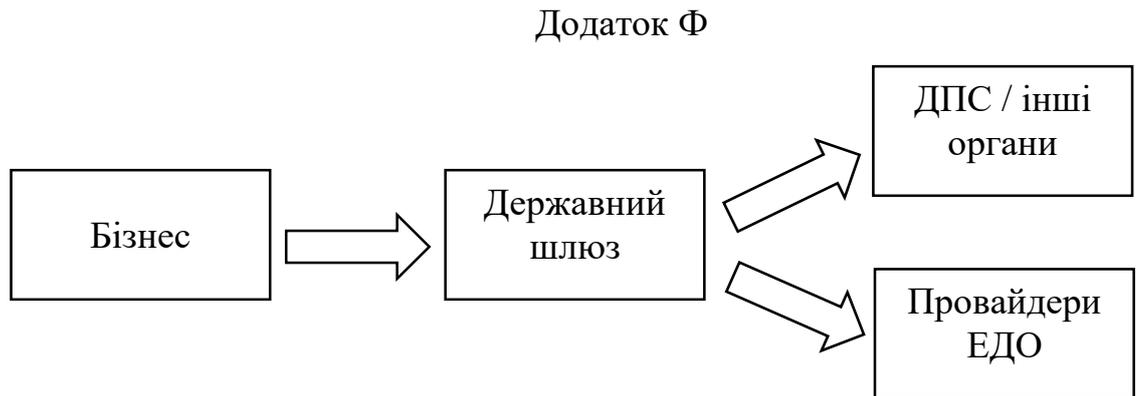


Рис. Ф.1 Вертикальна модель ЕДО

Примітка: власна розробка автора

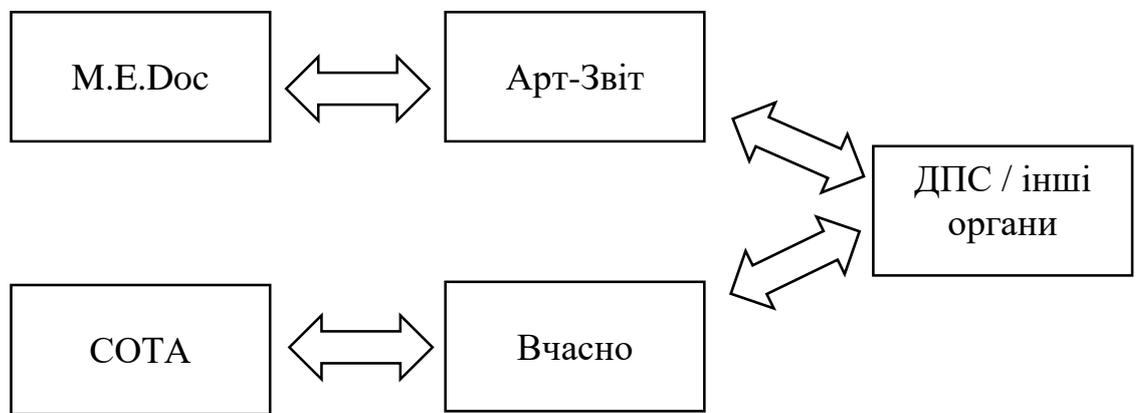


Рис. Ф.2 Децентралізована модель з двостороннім API

Примітка: власна розробка автора

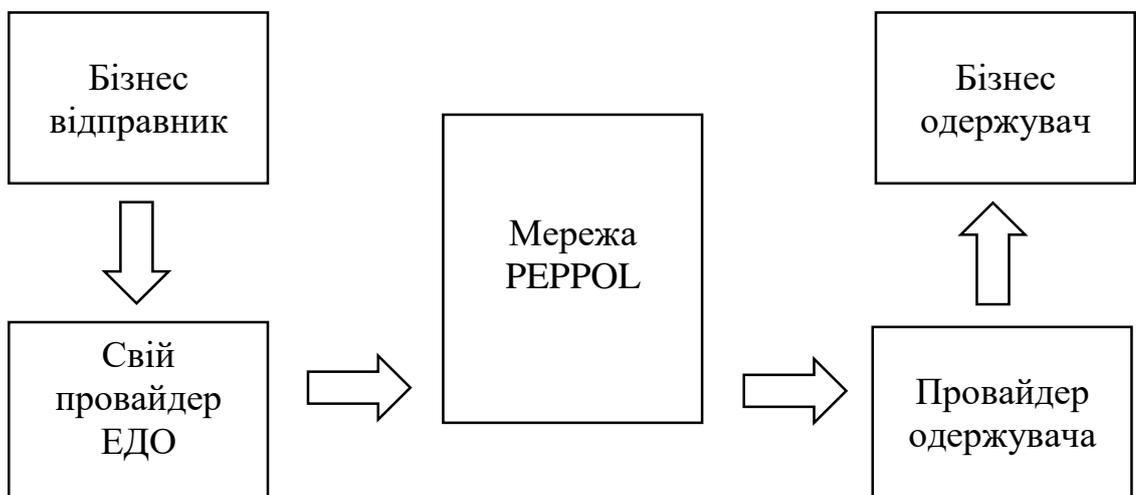


Рис. Ф.3 Модель REPPOL (ЄС)

Примітка: власна розробка автора

## Додаток X

Таблиця X.1

### Порівняльна характеристика моделей ЕДО

№ п/п	Критерій	Вертикальна модель	Двосторонній API	PEPPOL-мережа
1	Архітектура	Централізована	Децентралізована	Глобальна мережа
2	Роль держави	Центральний вузол	Регулятор/реєстр	Учасник системи
3	Сумісність систем	Висока	Нерівномірна	Дуже висока
4	Ризик збою	Високий (єдина точка)	Середній	Низький
5	Масштабованість	Середня	Висока	Дуже висока
6	Складність впровадження	Середня	Середня	Висока
7	Приклади	Деякі країни СНД, концепт "Дія"	Частково Україна зараз	ЄС, Сингапур, Австралія

Примітка: власна розробка автора

## Додаток Ц

Таблиця Ц.1

## Переваги та обмеження використання ШІ у бухгалтерії

Аспект	Опис
Переваги	
Автоматизація рутинних операцій	Скорочення часу на введення та перевірку даних
Зниження ризику помилок	Алгоритми контролю та перевірки даних
Прогнозування і аналітика	Підтримка стратегічних рішень та фінансового планування
Підвищення якості сервісу	Швидкі відповіді, персоналізація, інтелектуальні підказки
Доступ до знань	Швидкий аналіз нормативної бази та практики
Недоліки / ризики	
Залежність від даних	Якість результату залежить від джерел інформації
Ризики конфіденційності	Обробка чутливих фінансових даних
Можливі помилки алгоритмів	Потреба у контролі з боку фахівця
Необхідність нових компетенцій	Бухгалтер → аналітик + ІТ-навички
Етичні та правові обмеження	Відповідальність за рішення несе людина, не ШІ

Примітка: власна розробка автора

## Додаток Ш

Таблиця Ш.1

## Матриця кіберризиків бухгалтерських консалтингових фірм

Тип ризику	Ймовірність	Наслідки	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Несанкціонований доступ	Висока	Високі	Критичний	2FA, політики доступу, аудит логів
Фішинг, соц. інженерія	Висока	Середні	Високий	Навчання персоналу, антифішингові фільтри
Витік даних з хмари	Середня	Високі	Високий	Шифрування, VPN, контроль API
Шкідливе ПЗ	Середня	Середні	Середній	Антивірус, обмеження інсталяцій
Технічні збої	Низька	Високі	Середній	Бекапи, відмовостійкість систем
Помилки персоналу	Висока	Середні	Високий	Регламенти, подвійний контроль
Атаки на ЕДО/реєстри	Низька	Високі	Середній	Перевірені провайдери, резервні канали

Примітка: власна розробка автора

## Додаток Щ

Таблиця Щ.1

## Пояснення концепцій кіберзахисту

Термін	Пояснення	Призначення
Zero Trust	Доступ лише після перевірки особи	Захист критичних даних
MFA/2FA	Додаткова перевірка користувача	Запобігання несанкціонованому доступу
SOC	Центр моніторингу кіберзагроз	Контроль та реагування на атаки
SIEM	Система аналізу логів та подій	Виявлення підозрілої активності

Примітка: власна розробка автора

## Додаток Ю

Таблиця Ю.1

Оцінка рівня інформаційної безпеки ПФ «XXXXXX»  
за чек-листом ризиків

№ п/п	Контрольна позиція	Рівень ризику (1–5)
1	Використання корпоративних облікових записів	4,0
2	2FA/MFA увімкнено	3,0
3	Паролі унікальні та складні	3,0
4	Регулярна зміна паролів	5,0
5	Шифрування дисків активне	4,0
6	Антивірус і firewall увімкнені	3,0
7	Оновлення систем виконуються	1,0
8	VPN для віддаленого доступу	1,0
9	Дані не зберігаються на особистих пристроях	3,0
10	Регулярне резервне копіювання	1,0
11	Сертифіковані сервіси ЕДО	1,0
12	Документи підписуються КЕП	1,0
13	Антифішинг навчання проведено	5,0
14	Не відкривати підозрілі вкладення	3,0
15	Є політика реагування на інциденти	5,0
16	Негайне повідомлення про інциденти	1,0
17	Підписана Угода про нерозголошення та Політика інформаційної безпеки	5,0
Середній рівень ризику:		2,9

Примітка: власна розробка автора

## Додаток Я

### Політика інформаційної безпеки консалтингової компанії ПФ «XXXXXX»

#### 1. Загальні положення

Політика інформаційної безпеки ПФ «XXXXXX» визначає принципи, правила та заходи захисту інформаційних ресурсів підприємства, клієнтів та партнерів. Метою політики є забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також дотримання вимог чинного законодавства України у сфері захисту даних.

Політика є обов'язковою для всіх працівників, підрядників та третіх осіб, що мають доступ до інформаційних систем компанії.

#### 2. Принципи інформаційної безпеки

ПФ «XXXXXX» дотримується таких базових принципів:

- Конфіденційність — доступ до інформації надається лише уповноваженим особам.
- Цілісність — гарантується точність, повнота та захист інформації від несанкціонованих змін.
- Доступність — забезпечення належної роботи інформаційних систем і доступу до даних у межах повноважень.
- Відповідальність — персональна відповідальність працівників за дотримання політик і регламентів.
- Мінімізація доступу — доступ до інформації надається на засадах необхідності (principle of least privilege).
- Zero Trust — усі доступи перевіряються незалежно від джерела підключення.

### 3. Захист інформаційних ресурсів

Компанія впроваджує такі заходи:

Напрямок	Заходи
Контроль доступу	2FA/MFA, паролітна політика, персональні акаунти
Доступ до даних клієнтів	Обмеження на рівні ролей, NDA
Захист технічних засобів	Антивірус, firewall, контроль оновлень
Захист переданих даних	Використання VPN, захищених каналів (HTTPS/SSL)
Захист в хмарі	Шифрування, резервне копіювання, контроль API-доступу
Логінання	Журнали входів/дій, аудит доступів
Захист ЕДО	Використання сертифікованих сервісів ЕДО та КЕП

#### 4. Робота з персональними та фінансовими даними

- Персональні дані обробляються відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» та GDPR (за потреби).
- Інформація клієнтів використовується виключно для цілей надання послуг.
- Заборонено копіювання, поширення або передавання інформації третім особам без дозволу.

#### 5. Кібергігієна та навчання персоналу

Працівники ПФ «XXXXXX» зобов'язані:

- регулярно проходити навчання щодо фішингу та безпеки даних;
- використовувати корпоративні поштові скриньки;
- уникати використання публічних Wi-Fi без VPN;
- повідомляти про підозрілі інциденти відповідальній особі.

#### 6. Реагування на інциденти

У разі виявлення інциденту безпеки здійснюються:

1. Негайне блокування доступу (за необхідності).

2. Повідомлення керівника та ІТ-відповідального.
3. Аналіз причин та усунення наслідків інциденту.
4. Оновлення заходів безпеки для запобігання повторенню.

#### 7. Відповідальність та контроль

- Працівники несуть відповідальність за порушення політики відповідно до трудового законодавства та умов договорів.
- Регулярно проводиться внутрішній аудит інформаційної безпеки.

#### 8. Заключні положення

Політика набирає чинності з дати затвердження керівництвом ПФ «XXXXXX» та підлягає перегляду не рідше одного разу на рік або за потреби у разі змін технологій чи законодавства.

Дата:

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Затверджено директором ПФ «XXXXXX»

\_\_\_\_\_ /ПІБ/

## Додаток АА

## Таблиця АА.1

## Цифрові компетенції бухгалтера-консультанта в умовах цифрової трансформації

Категорія компетенцій	Зміст компетенції	Конкретні навички / інструменти	Очікуваний результат
Робота з хмарними бухгалтерськими системами	Здійснення обліку та звітності онлайн	BAS Cloud, Master:Бухгалтерія, DILOVOD, Bookkeeper, Xero, QuickBooks	Можливість вести клієнтів дистанційно, швидкий доступ до даних
Електронний документообіг та КЕП	Управління документами електронними каналами	М.Е.Дос, СОТА, Вчасно, Електронний кабінет, КЕП, Mobile-ID	Скорочення часу, мінімізація помилок, юридична валідність документів
Знання ШІ-інструментів	Використання AI для автоматизації аналітики та комунікацій	ChatGPT, Copilot, Gemini, OCR (Dext, Rossum), RPA-сервіси	Прискорення обробки даних, підготовка аналітики і консультацій
ВІ-аналітика та візуалізація	Створення аналітичних звітів та дашбордів	Power BI, Tableau, Qlik Sense, Looker Studio	Прийняття рішень на основі даних, стратегічна аналітика для клієнтів
Кібергігієна та захист даних	Дотримання принципів безпеки роботи з інформацією	МФА, VPN, політика паролів, резервування, Zero-Trust	Захист конфіденційної інформації клієнтів
Робота з CRM та автоматизацією сервісу	Управління клієнтами і процесами	Bitrix24, Zoho CRM, HubSpot, Trello / Jira	Краща комунікація, контроль задач, високий рівень сервісу
Електронні фінансові сервіси та інтеграції	Автоматизоване завантаження операцій	Приват24 Бізнес, Монобанк Бізнес, API-інтеграції	Автоматизація банківських операцій, мінімум ручних помилок
Навички цифрової комунікації	Використання сучасних каналів взаємодії з клієнтами	Zoom, Google Meet, Telegram-боти, корпоративна пошта	Професійна онлайн-комунікація, швидке реагування
Управління змінами та ІТ-грамотність	Адаптація до нових технологій	Навички самоосвіти, тестування нових сервісів	Постійне професійне зростання

Примітка: власна розробка автора

## Додаток АБ

## Таблиця АБ.1

Нормативно-правові акти України у сфері цифровізації бухгалтерського обліку  
та захисту даних

Нормативний акт	Сфера регулювання	Застосування в консалтингу та обліку
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Бухгалтерський облік, звітність	Визначає стандарти ведення обліку, подання фінансової звітності, використання електронних документів
Податковий кодекс України	Податкове законодавство	Регламентує електронний документообіг з ДПС, порядок подання звітності та зберігання електронних документів
Закон України «Про захист персональних даних»	Персональні дані	Встановлює правила обробки, зберігання й захисту персональної інформації клієнтів та співробітників
Закон України «Про інформацію»	Загальні принципи інформаційних відносин	Регулює доступ до інформації, її використання та захист
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	Електронні документи	Визначає юридичну силу електронних документів у бухгалтерському обліку
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	Електронний підпис, КЕП	Встановлює правила використання КЕП і електронної ідентифікації при поданні звітності та ЕДО
Закон України «Про кібербезпеку України»	Кібербезпека	Визначає засади захисту інформаційних систем та протидії кіберзагрозам
Закон України «Про хмарні послуги» (у підготовці / регуляції Мінцифри та КМУ)	Хмарні технології	Встановлює вимоги до використання хмарних сервісів у держсекторі, формує стандарти для бізнесу
Постанова КМУ про КЕП та електронну ідентифікацію	КЕП, цифрова ідентифікація	Регламентує використання електронного підпису та ідентифікації в системах державних послуг
Регламент НБУ з кібербезпеки фінансового сектору (для фінансових установ)	Інформаційна безпека	Визначає обов'язкові вимоги до захисту інформації у фінансовій сфері

Примітка: власна розробка автора