

СТРУКТУРНО-ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СЕКТОРА МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ: АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

©2026 КУЦИК П. О., БОЙКО Р. В., ВИННИЦЬКИЙ Т. І.

УДК 658.152.2:005.21:338.24(477)
JEL: L26; M40; M41; O16

Куцик П. О., Бойко Р. В., Винницький Т. І. Структурно-інституційна трансформація сектора малого та середнього підприємництва України: аспекти вдосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів

У статті досліджено особливості структурно-інституційної трансформації сектора малого та середнього підприємництва (МСП) України в умовах сучасних економічних зрушень і визначено напрями вдосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів як ключових інструментів підвищення стійкості підприємницької діяльності. Обґрунтовано, що наявні структурні диспропорції, домінування мікропідприємств, нестабільність регуляторного середовища та обмежена ефективність окремих інструментів державної політики підтримки бізнесу зумовлюють необхідність комплексної модернізації як інституційного середовища, так і внутрішніх управлінських механізмів суб'єктів МСП. Систематизовано наукові підходи до оцінювання ролі управлінського обліку та внутрішнього контролю в забезпеченні фінансово-економічної безпеки, підвищенні прозорості діяльності та мінімізації ризиків. Доведено, що впровадження центрів фінансової відповідальності, систем бюджетування та ресурсного планування, методик оцінювання ефективності операцій і проєктів, автоматизація процедур внутрішнього аудиту формують інтегровану управлінсько-аналітичну модель, здатну адаптувати суб'єктів МСП до динамічного ринкового середовища. Запропоновано розглядати структурно-інституційні трансформації сектора МСП як багаторівневий процес, що поєднує модернізацію державної політики підтримки підприємства із розвитком внутрішніх систем управління. Обґрунтовано доцільність систематизації взаємозв'язків між напрямками структурної раціоналізації сектора та інструментарієм удосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю. Зроблено висновок, що інтеграція сучасних обліково-аналітичних і контрольних механізмів у систему управління суб'єктами МСП виступає важливою передумовою забезпечення їх довгострокової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та формування нової архітектури підприємницького сектора України.

Ключові слова: сектор малого та середнього підприємництва; структурно-інституційні трансформації; державна політика; управлінський облік; внутрішній контроль; бізнес-процеси; дистрибуційні компанії; розвиток.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Куцик Петро Олексійович – доктор економічних наук, професор, ректор Львівського торговельно-економічного університету (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: kutsykpetro@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5795-9704>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-9204-2019>

Бойко Руслан Володимирович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: rboy@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-0217>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-2597-2019>

Винницький Тарас Іванович – аспірант кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: tarwyn@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5591-4194>

UDC 658.152.2:005.21:338.24(477)
JEL: L26; M40; M41; O16

Kutsyk P. O., Boiko R. V., Vynnytskyi T. I. The Structural and Institutional Transformation of the Small and Medium-Sized Entrepreneurship Sector of Ukraine: Aspects of Improving Management Accounting and Internal Control of Business Processes

The article examines the features of the structural-institutional transformation of the small and medium-sized enterprise (SME) sector in Ukraine under modern economic shifts and identifies directions for improving management accounting and internal control of business processes as key instruments for enhancing the resilience of entrepreneurial activity. It is substantiated that existing structural imbalances, the dominance of micro-enterprises, instability of the regulatory environment, and limited efficiency of individual government business support tools necessitate a comprehensive modernization of both the institutional environment and the internal management mechanisms of SMEs. Scientific approaches to assessing the role of management accounting and internal control in ensuring financial and economic security, increasing operational transparency, and minimizing risks are systematized. It has been proved that the implementation of financial responsibility centers, budgeting and resource planning systems, methodologies for evaluating the efficiency of operations and projects, and the automation of internal audit procedures form an integrated management and analytical model capable of adapting SME entities to a dynamic market environ-

ment. It is proposed to consider the structural and institutional transformations of the SME sector as a multi-level process that combines the modernization of State entrepreneurship support policies with the development of internal management systems. The feasibility of systematizing the interconnections between the areas of structural rationalization of the sector and the tools for improving management accounting and internal control has been substantiated. It was concluded that the integration of modern accounting-analytical and control mechanisms into the management system of SMEs is an important prerequisite for ensuring their long-term sustainability, increasing competitiveness, and forming a new architecture of the entrepreneurial sector in Ukraine.

Keywords: small and medium-sized enterprise sector; structural-institutional transformations; State policy; management accounting; internal control; business processes; distribution companies; development.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Kutsyk Petro O. – D. Sc. (Economics), Professor, Rector of the Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: kutsykpetro@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5795-9704>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-9204-2019>

Boiko Ruslan V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: rboy@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-0217>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-2597-2019>

Vynnytskyi Taras I. – Postgraduate Student of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: tarwyn@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5591-4194>

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними зрушеннями, інституційними перетвореннями та необхідністю прискореної адаптації національного підприємницького середовища до умов воєнної та поствоєнної трансформації державної політики економічного розвитку. За цих умов особливої актуальності набуває забезпечення стабільності та стійкості сектора малого та середнього підприємництва (МСП), який виступає одним із ключових носіїв економічної гнучкості та швидкої адаптації національної економіки до ринкових зрушень.

Попри це, функціонування сектора МСП в Україні супроводжується низкою системних проблем, пов'язаних із дисбалансами його структури, недосконалістю інституційного середовища та неефективністю окремих інструментів державної політики підтримки підприємництва. Відповідно виникає необхідність структурно-інституційної трансформації сектора, яка передбачає не лише вдосконалення державної політики, а й модернізацію внутрішніх механізмів управління на рівні окремих суб'єктів господарювання.

За цих умов управлінський облік і внутрішній контроль бізнес-процесів набувають стратегічного значення та виступають не лише інструментами інформаційного забезпечення управлінських рішень, а й важливими елементами інституційної спроможності сектора МСП стабільно функціонувати та розвиватися. При цьому вдосконалення систем управлінського обліку та внутрішнього контролю створює передумови для зниження ризиків, опти-

мізації витрат і формування довгострокової стратегії розвитку сектора МСП.

Також структурно-інституційна трансформація сектора МСП України має розглядатися в тісному взаємозв'язку з модернізацією внутрішніх управлінських механізмів підприємств, змістовність яких може визначатися галузевими особливостями та внутрішньоорганізаційними особливостями організації підприємницької діяльності, що зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення відповідних процесів і формування інтегрованого підходу до їх реалізації в умовах сучасних економічних викликів та шоків.

Аналіз літературних джерел. Дослідження структурно-інституційної трансформації сектора МСП в Україні охоплюють широкий спектр питань, від проблем розвитку до вдосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів. Так, П. Куцик виокремлює ключові проблемні аспекти та пріоритети розвитку сектора МСП і підкреслює необхідність структурних змін у бізнес-середовищі та вдосконалення нормативно-правової бази [1]. Водночас Р. Городницький досліджує конкурентні та інтеграційні механізми активізації інноваційної діяльності суб'єктів МСП та акцентує увагу на стимулюванні інноваційного розвитку через адаптацію до сучасних ринкових зрушень [2].

Значну увагу науковці приділяють питанням фінансово-економічної безпеки суб'єктів МСП. Так, Р. Лупак та ін. підкреслюють важливість фор-

мування системи заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємств [3]. У цьому контексті П. Харченко наголошує на ролі цифрової трансформації як чинника, що створює передумови для ефективного функціонування та стійкості МСП у сучасних умовах [4]. Розвиваючи цю наукову позицію, Л. Патер і П. Коваль акцентують увагу на системоутворюючому значенні інтелектуально-кадрового забезпечення та інтеграції інформаційно-цифрових технологій у процеси управління підприємницьким сектором [5].

Дослідження Ю. Іванова демонструють, що регіональні особливості розвитку МСП і диверсифікація підприємницької діяльності мають визначальне значення для локальної економічної мобільності та підвищення конкурентоспроможності [6]. При цьому Р. Лупак підкреслює, що розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку потребує адаптації управлінських підходів та стратегій формування внутрішнього контролю [7].

Важливим аспектом наукових досліджень є вдосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів. Так, у працях [8; 9] розкриваються концептуальні основи управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів у секторі МСП. Також розвиток управлінського обліку в міжнародному контексті та перспективи його впровадження в Україні аналізується в наукових працях [10–12], у яких акцентується увага на необхідності інтеграції сучасних методологій обліку та контролю для підвищення ефективності управлінських рішень в секторі МСП.

Згалом сучасні наукові джерела демонструють, що вдосконалення управлінського обліку та системи внутрішнього контролю є ключовими аспектами структурно-інституційної трансформації сектора МСП в Україні. Все це створює науково обґрунтовану базу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості сектора в умовах сучасної економіки.

Метою статті є дослідження особливостей структурно-інституційної трансформації та визначення напрямів удосконалення управлінського обліку та системи внутрішнього контролю бізнес-процесів сектора МСП України.

Результат. Сектор МСП в Україні функціонує в умовах глибоких структурно-інституційних трансформацій, зумовлених як внутрішніми соціально-економічними змінами, так і впливом зовнішніх факторів – глобалізаційних процесів, цифровізації, посилення конкуренції та трансформації регуляторного середовища. Такі зміни супроводжуються необхідністю перегляду традиційних

підходів до організації бізнес-процесів, оптимізації суб'єктного складу сектора та підвищення його інтеграції в національні й міжнародні економічні системи. Особливо це стосується дистрибуційних компаній сектора МСП, діяльність яких характеризується високою залежністю від логістичних витрат, швидкості обороту товарних запасів, ефективності управління дебіторською заборгованістю та стабільності регуляторного середовища.

За цих умов особливої актуальності набуває вдосконалення системи управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів як інструментів забезпечення прозорості, підвищення економічної результативності та мінімізації ризиків у секторі МСП. Формування сучасних механізмів бюджетування, запровадження центрів фінансової відповідальності, розробка аналітичних моделей оцінювання ефективності діяльності та автоматизація процедур внутрішнього аудиту дозволяють адаптувати управлінську систему суб'єктів сектора МСП до динамічного середовища функціонування. Для дистрибуційних компаній, що функціонують у секторі МСП, особливого значення набуває контроль за оборотністю товарних запасів, маржинальністю окремих товарних груп та ефективністю логістичних витрат. Водночас посилення контролю відповідності регуляторним вимогам і систематичне недопущення впливу ризиків і загроз, що чітко декларується в державній політиці підтримки бізнесу, сприяють зміцненню стабільності та стійкості суб'єктів МСП.

У цьому контексті доцільним є систематизування взаємозв'язків між ключовими напрямками структурно-інституційних трансформацій сектора МСП і пріоритетами вдосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів, що представлено на *рис. 1*. Зокрема, такий підхід дозволяє комплексно ідентифікувати проблемні зони розвитку сектора та визначити інструментарій їх нейтралізації на рівні управління підприємницькою діяльністю.

Примітно, що структурно-інституційні трансформації сектора МСП мають комплексний, багаторівневий характер та охоплюють як внутрішню перебудову суб'єктного складу, так і модернізацію державної політики підтримки підприємницької діяльності. Йдеться не лише про кількісні зміни у співвідношенні мікро-, малих і середніх підприємств, а й про якісні зрушення в моделях їх функціонування. Такий підхід передбачає системне поєднання економічних, інституційних і управлінських та інших компонентів розвитку, що формують нову архітектуру сектора МСП в Україні.

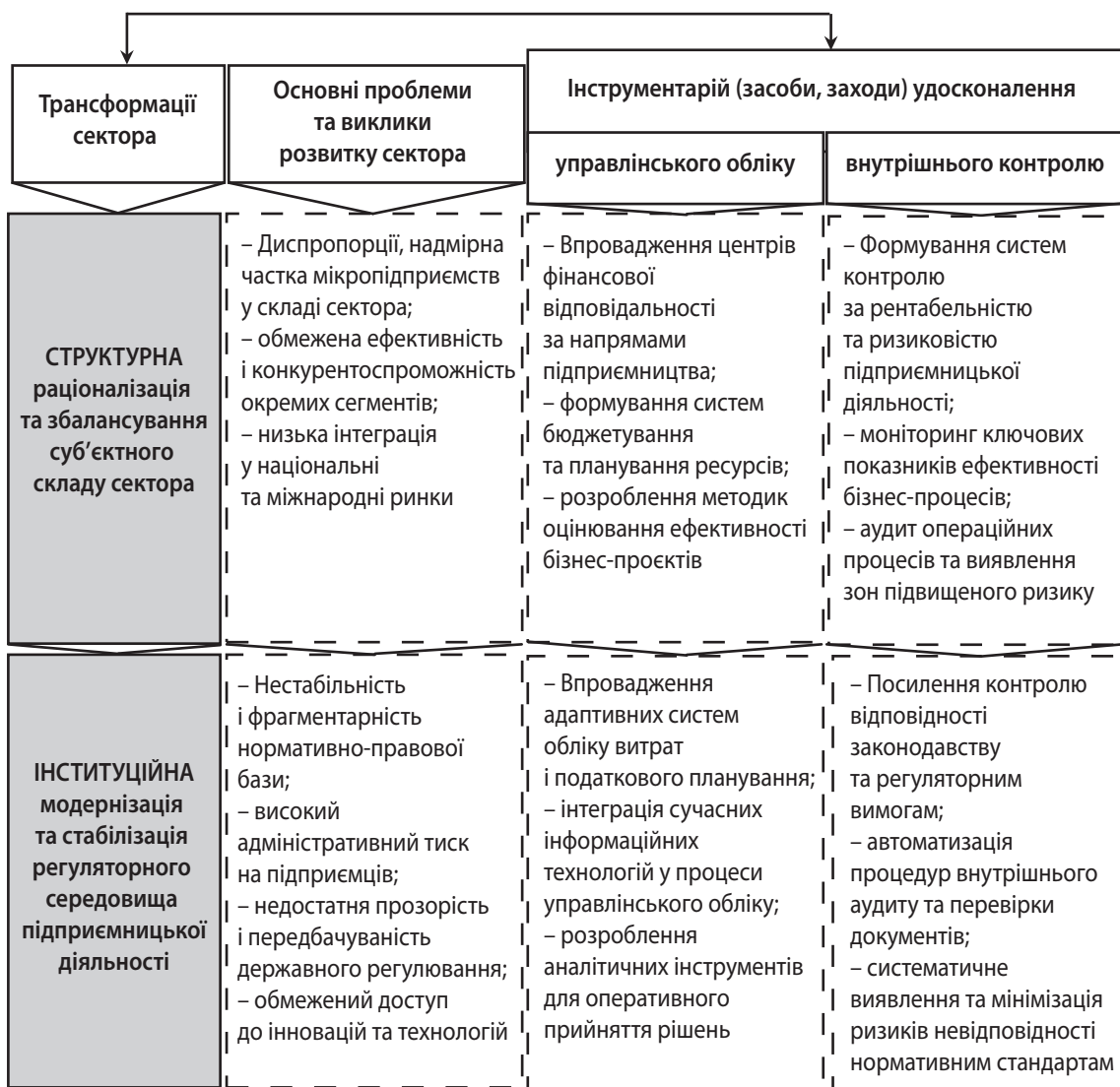


Рис. 1. Взаємозв'язки структурно-інституційних трансформацій та удосконалення управлінського обліку і внутрішнього контролю бізнес-процесів у секторі МСП України

Потрібно відмітити пріоритетність структурної раціоналізації та збалансування сектора МСП в Україні, що зумовлено наявністю диспропорцій у його розвитку. Зокрема, домінування мікробізнесу, який часто функціонує в межах вузької локальної ніші та має обмежений доступ до фінансових ресурсів, інновацій і сучасних управлінських технологій, стримує формування повноцінного середнього класу в секторі, здатного забезпечувати стабільні робочі місця, експортну активність і технологічне оновлення національної економіки. Водночас слабка кооперація між суб'єктами МСП, недостатня участь у виробничих ланцюгах доданої вартості та обмежена інтеграція у глобальні ринки знижують потенціал зростання сектора в цілому.

У цьому контексті структурна раціоналізація сектора МСП України передбачає не механічне скорочення кількості суб'єктів господарювання, а створення умов для їх якісного розвитку, укрупнен-

ня та підвищення ефективності підприємницької діяльності. Йдеться про стимулювання переходу від функціональної до інноваційно орієнтованої та стратегічно спланованої моделі підприємництва. Саме тому структурні зміни мають супроводжуватися вдосконаленням інституційних механізмів підтримки бізнесу, забезпеченням стабільності регуляторного середовища та формуванням належної державної політики підтримки розвитку сектора МСП.

Загалом, структурно-інституційні трансформації сектора МСП України мають виступати не окремими фрагментарними змінами, а взаємопов'язаним процесом глибокого оновлення підприємницького середовища, спрямованого на підвищення його стійкості та інтегрованості в глобальну економічну систему.

У відповідь на зазначені проблеми особливо-го значення набуває вдосконалення управлінсько-

го обліку, який має трансформуватися з інструмента фіксації господарських операцій у повноцінну інформаційно-аналітичну систему підтримки управлінських рішень. Зокрема, впровадження центрів фінансової відповідальності за напрямками діяльності дозволяє чітко ідентифікувати джерела формування доходів і витрат, підвищити персоналізовану відповідальність та забезпечити прозорість фінансових потоків у секторі МСП. Така трансформація передбачає розширення функціонального наповнення обліку, його інтеграцію з процесами стратегічного планування, бюджетування та контролю результативності діяльності. Саме завдяки управлінському обліку менеджмент підприємства має змогу бути забезпеченим релевантною, своєчасною та деталізованою інформацією про витрати, доходи, маржинальність продуктів та зміни бізнес-процесів.

Примітно, що впровадження центрів фінансової відповідальності за напрямками підприємницької діяльності дозволяє чітко ідентифікувати джерела формування доходів і витрат, підвищити персоналізовану відповідальність і забезпечити прозорість фінансових потоків суб'єктів сектора МСП. Завдяки розмежуванню повноважень і відповідальності між структурними підрозділами або окремими видами діяльності вдається сформувати системи внутрішньої мотивації, орієнтованої на досягнення конкретних фінансових результатів. Своєю чергою, це дозволяє здійснювати більш точний контроль за рентабельністю окремих сегментів бізнесу, своєчасно виявляти відхилення від планових показників та оперативно коригувати управлінські рішення.

Також упровадження систем бюджетування та планування ресурсів формує основу для стратегічного розподілу фінансових і матеріальних ресурсів, оскільки забезпечує узгодження довгострокових цілей розвитку бізнесу. Завдяки бюджетуванню створюється цілісна система фінансових орієнтирів, яка дозволяє прогнозувати обсяги доходів і витрат, визначати потребу в капіталі, контролювати ліквідність і підтримувати належний рівень платоспроможності в секторі МСП. Водночас планування ресурсів сприяє оптимізації їх використання, мінімізації непродуктивних витрат і концентрації фінансових потоків на пріоритетних напрямках підприємницької діяльності.

Розробка методик оцінювання ефективності бізнесу-операцій, своєю чергою, забезпечує аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Так, використання показників рентабельності, маржинального доходу, строку окупності інвестицій та інших критеріїв результа-

тивності дозволяє здійснювати порівняльний аналіз альтернативних варіантів розвитку і своєчасно відмовлятися від неефективних напрямів діяльності. Такий підхід підвищує гнучкість управління та сприяє оперативному реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури, коливання попиту, вартості ресурсів або конкурентного середовища.

У сукупності бюджетування, ресурсне планування та системна оцінка ефективності формують інтегровану управлінсько-аналітичну модель, що забезпечує прозорість фінансово-господарських процесів, підсилює внутрішню дисципліну та створює передумови для довгострокової економічної стійкості суб'єктів МСП в умовах динамічних структурно-інституційних трансформацій.

Пріоритетне значення в контексті вдосконалення обліково-аналітичної системи має розвиток внутрішнього контролю бізнес-процесів, який виступає логічним продовженням трансформації управлінського обліку та забезпечує практичну реалізацію його інформаційного потенціалу. Якщо управлінський облік формує аналітичну базу для прийняття рішень, то внутрішній контроль покликаний гарантувати достовірність даних, дисципліну виконання встановлених процедур і досягнення запланованих результатів суб'єктами господарювання. Саме інтеграція облікових і контрольних механізмів створює цілісну систему управління, орієнтовану на підвищення ефективності та зниження ризиків у секторі МСП.

Зокрема, встановлення систем контролю за рентабельністю окремих напрямів підприємницької діяльності сприяє своєчасному виявленню внутрішніх резервів оптимізації витрат. У діяльності дистрибуційних компаній це проявляється в необхідності постійного моніторингу маржинальності асортиментних позицій, контролю логістичних витрат і управління товарними залишками. Такий контроль дозволяє не лише фіксувати фінансові результати, а й аналізувати причини відхилень від запланованих показників, оцінювати результативність використання ресурсів і визначати доцільність подальшого розвитку конкретних сегментів бізнесу. Водночас моніторинг ключових показників ефективності забезпечує постійний зворотний зв'язок між стратегічними цілями суб'єкта господарювання та його операційною діяльністю.

Поряд із цим проведення аудиту операційних процесів та виявлення зон підвищеного ризику дозволяє мінімізувати фінансові втрати, запобігати порушенням внутрішніх регламентів і підвищувати рівень організаційної дисципліни в секторі МСП. Системний аналіз бізнес-процесів сприяє ідентифікації неефективних процедур, дублювання

функцій або слабких місць у системі управління, що потребують оптимізації. У сукупності такі заходи формують підґрунтя для структурного збалансування діяльності суб'єктів господарювання та забезпечення стійкого розвитку сектора МСП в умовах динамічних економічних змін.

Також вагомим напрямом трансформації виступає інституційна модернізація та стабілізація регуляторного середовища в секторі МСП України, що має стратегічне значення для формування передбачуваних і рівних умов ведення підприємницької діяльності. Інституційна складова розвитку охоплює не лише оновлення нормативно-правової бази, а й підвищення якості її імплементації, узгодженість регуляторних актів та зменшення адміністративних бар'єрів. Саме від рівня інституційної стабільності значною мірою залежить інвестиційна привабливість сектора, його здатність до стратегічного розвитку.

Примітно, що нестабільність і фрагментарність нормативно-правової бази, часті зміни податкових правил, високий адміністративний тиск на підприємців і недостатня прозорість регулювання формують додаткові транзакційні витрати та підвищують рівень невизначеності у прийнятті управлінських рішень у секторі МСП. За таких умов бізнес змушений витрачати значні ресурси на моніторинг законодавчих змін, адаптацію внутрішньої документації та коригування фінансових планів. Невизначеність державної політики також ускладнює прогнозування грошових потоків, інвестиційної активності та оцінювання ризиків і загроз сектора МСП.

За таких умов суб'єктам сектора МСП необхідно адаптувати власні системи управління до змінного регуляторного поля, що обумовлює потребу в гнучких і адаптивних механізмах управлінського обліку. Зокрема, актуалізується впровадження систем оперативного податкового планування, сценарного аналізу та фінансового прогнозування, які дозволяють моделювати можливі наслідки регуляторних змін і своєчасно коригувати стратегію розвитку. Саме інтеграція інформаційних технологій у процеси обліку та звітності забезпечує автоматизований контроль відповідності чинним вимогам, зменшує ризик помилок і підвищує швидкість обробки даних.

Також упровадження адаптивних систем обліку витрат і податкового планування набуває стратегічного значення для забезпечення оперативності та ефективності управлінських рішень у секторі МСП. Такі системи дозволяють суб'єктам господарювання швидко реагувати на зміни в законодавстві, прогнозувати податкові зобов'язання

та мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з невідповідністю вимогам регуляторного середовища.

Водночас використання аналітичних інструментів дає змогу комплексно оцінювати ефективність бізнес-операцій, прогнозувати фінансові результати та оптимізувати розподіл ресурсного забезпечення в коротко- та середньостроковій перспективі. Відповідно формується основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що поєднують стратегічну гнучкість із контролем за фінансовими потоками, підвищуючи загальну стійкість і конкурентоспроможність суб'єктів МСП. У результаті адаптивні системи обліку та аналітики стають не просто інструментом фіксації даних, а ключовим механізмом забезпечення прозорості, ефективності та довгострокової стабільності діяльності в секторі МСП.

У контексті таких зрушень посилення інституційних вимог закономірно підвищує стратегічну роль внутрішнього контролю, який виступає ключовим механізмом забезпечення не лише відповідності діяльності суб'єктів сектора МСП чинному законодавству, регуляторним стандартам і внутрішнім корпоративним політикам, а й узгодженості всіх бізнес-процесів зі стратегічними цілями розвитку підприємницької діяльності. Такий контроль стає інструментом раннього виявлення ризиків, оптимізації управлінських рішень та підтримки прозорості корпоративної діяльності на всіх рівнях менеджменту.

Примітно, що автоматизація процедур внутрішнього аудиту та перевірки документів дозволяє не лише систематизувати контрольні процеси, а й значно зменшити ймовірність помилок, викривлень чи пропусків та підвищити точність, оперативність і надійність аналітичної інформації. Крім того, автоматизовані системи забезпечують можливість інтеграції даних із різних функціональних підрозділів, що дозволяє менеджменту отримувати повне і своєчасне уявлення про стан ресурсів, фінансів та ефективність бізнес-операцій.

Також потрібно відмітити, що систематичне виявлення та мінімізація ризиків невідповідності формує основу для підвищення правової безпеки бізнесу, зменшення потенційних фінансових, репутаційних і операційних втрат і забезпечує більш гнучке реагування на зміни регуляторного середовища. У результаті внутрішній контроль перетворюється на стратегічний інструмент управління, який сприяє стабілізації підприємницької діяльності, посиленню довіри з боку інвесторів і партнерів та створенню передумов для стабільного зростання та довгострокової конкурентоспроможності сектора МСП.

У результаті формується цілісна та інтегрована модель управління, у межах якої структурно-інституційні трансформації сектора МСП в Україні не лише підтримуються сучасними механізмами управлінського обліку, але й забезпечуються ефективними інструментами внутрішнього контролю бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє менеджменту суб'єктів господарювання одночасно адаптуватися до динамічного регуляторного середовища, оптимізувати ресурсні та фінансові потоки, підвищувати прозорість управлінських рішень і формувати стійкі передумови для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності сектора МСП.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що структурно-інституційна трансформація сектора МСП України має відбуватися в тісному взаємозв'язку з модернізацією внутрішніх управлінських механізмів суб'єктів господарювання. Зокрема, наявні структурні диспропорції, домінування мікропідприємств, обмежена конкурентоспроможність окремих сегментів, а також нестабільність регуляторного середовища формують системні бар'єри для стабільного розвитку сектора МСП. У таких умовах удосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів набуває стратегічного значення як ключовий інструмент підвищення ефективності управління, мінімізації ризиків та забезпечення адаптивності суб'єктів МСП до ринкових викликів і шоків.

Так, структурна раціоналізація сектора МСП потребує впровадження центрів фінансової відповідальності, систем бюджетування та ресурсного планування та розроблення методик оцінювання ефективності операцій і проектів. Своєю чергою, розвиток внутрішнього контролю через моніторинг ключових показників ефективності, аудит бізнес-процесів та встановлення систем контролю рентабельності сприяє підвищенню прозорості діяльності та виявленню резервів стабільного зростання.

Водночас інституційна модернізація державної політики підтримки бізнесу зумовлює необхідність адаптації обліково-аналітичних систем до змін законодавства та підвищення ролі внутрішнього контролю в забезпеченні відповідності нормативним вимогам. Інтеграція інформаційних технологій, автоматизація процедур внутрішнього аудиту та впровадження аналітичних інструментів дозволяють сформуванню гнучку систему управління, здатну оперативно реагувати на трансформаційні зміни.

У підсумку, структурно-інституційна трансформація сектора МСП має розглядатися як комплексний процес, у межах якого вдосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю

виступає не лише функціональним елементом менеджменту суб'єктів господарювання, а й важливою передумовою довгострокового розвитку підприємницького сектора України.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на емпіричному оцінюванні результативності впровадження запропонованих напрямів удосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю в діяльності суб'єктів МСП з урахуванням галузевої та регіональної диференціації. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Куцик П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 69. С. 7–14.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>
2. Городницький Р. О. Інтеграційні та конкурентні аспекти формування механізму активізації інноваційного розвитку малого та середнього підприємництва. *Академічні візії*. 2023. № 25. URL: <https://surl.li/azjuvk>
3. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 49–55.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07>
4. Харченко П. С. Засади становлення та проблеми розвитку малого та середнього підприємництва: цифрова трансформація. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2025. № 89. С. 57–65.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330641>
5. Патер Л. М., Коваль П. М. Системоутворюючий характер інтелектуально-кадрового забезпечення розвитку підприємницького сектору із врахуванням реалій інформаційно-цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-57>
6. Іванов Ю. Б. Регіональні аспекти диверсифікації розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 96–108.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-96-108>
7. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
8. Бойко Р. В., Винницький Т. І. Внутрішній контроль бізнес процесів у дистрибуційних компаніях: організаційний аспект. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415189>
9. Бойко Р. В., Винницький Т. І. Управлінський облік бізнес-процесів у дистрибуційних компаніях:

- концептуальні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 153–159.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.153>
10. Скрипник С. В. Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2. С. 78–85.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11>
11. Роева О. С., Шепелюк В. А. Вплив міжнародних стандартів фінансової звітності на розвиток національних систем обліку та звітності України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 2. С. 77–84.
DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-77-84>
12. Приймак С. В., Клок О.-М. Р., Писко А. Б. Сучасні аспекти застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. *Фінансовий простір*. 2024. № 3–4. С. 103–109.
DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.103111112](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.103111112)

REFERENCES

- Boiko R. V. & Vynnytskyi T. I. (2025). Vnutrishnii kontrol biznes protsesiv u dystrybutsiinykh kompaniiakh: orhanizatsiinyi aspekt [Internal control of business processes in distribution companies: organizational aspect]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415189>
- Boiko R. V. & Vynnytskyi T. I. (2024). Upravlinskiy oblik biznes-protsesiv u dystrybutsiinykh kompaniiakh: kontseptualni osnovy [Management accounting of business processes in distribution companies: conceptual foundations]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 6, 153–159.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.153>
- Horodnytskyi R. O. (2023). Intehratsiini ta konkurentni aspekty formuvannia mekhanizmu aktyvizatsii inovatsiinoho rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Integration and competitive aspects of forming the mechanism of activating the innovative development of small and medium entrepreneurship]. *Akademichni vizii*, 25. <https://surl.li/azjuvk>
- Ivanov Yu. B. (2025). Rehionalni aspekty dyversyfikatsii rozvytku maloho biznesu v Ukraini [Regional aspects of diversification of small business development in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, 2, 96–108.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-96-108>
- Kharchenko P. S. (2025). Zasady stanovlennia ta problemy rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva: tsyfrova transformatsiia [Principles of formation and problems of development of small and medium entrepreneurship: digital transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, 89, 57–65.
<https://doi.org/10.18664/btie.89.330641>
- Kutsyk P. O. (2022). Problemni aspekty ta priorityety rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva Ukrainy [Problematic aspects and priorities of the development of small and medium entrepreneurship of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 69, 7–14.
<https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>
- Lupak R. L., Vasylytsiv T. H., Rudkovskiy O. V. & Berezivskiy Ya. P. (2021). Problemni aspekty, priorityety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Problematic aspects, priorities and means of strengthening the financial and economic security of small business entities in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 28, 49–55.
<https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07>
- Lupak R. L. (2018). Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh importonasychnnia vnutrishnoho rynku Ukrainy [Development of entrepreneurship in the conditions of import saturation of the internal market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 22, 136–142. <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
- Pater L. M. & Koval P. M. (2023). Systemoutvoriuiuchy kharakter intelektualno-kadrovoho zabezpechenia rozvytku pidpriemnytskoho sektoru iz vrakhuvanniam realii informatsiino-tsyfrovykh transformatsii [System-forming nature of intellectual and human resource support for the development of the entrepreneurial sector taking into account the realities of information and digital transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-57>
- Pryimak S. V., Klok O.-M. R. & Pysko A. B. (2024). Suchasni aspekty zastosuvannia mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti v Ukraini [Modern aspects of applying international financial reporting standards in Ukraine]. *Finansovyi prostir*, 3–4(54), 103–109.
[https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.103111112](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.103111112)
- Roieva O. S. & Shepeliuk V. A. (2024). Vplyv mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti na rozvytok natsionalnykh system obliku ta zvitnosti Ukrainy [Impact of international financial reporting standards on the development of national accounting and reporting systems of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 2, 77–84.
<https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-77-84>
- Skrypnyk S. V. (2025). Adaptatsiia system upravlinskoho obliku do suchasnykh vyklykiv [Adaptation of management accounting systems to modern challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 78–85.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11>

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026