

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнського національного університету**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**  
**Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ**

**АШАРОВ Віталій Вікторович**

**ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав студент групи  
ОПДзвнм-21  
В.В. Ашаров

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ.....	6
1.1. Економічна сутність та значення управлінської звітності в системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Принципи формування управлінської звітності та їх взаємозв'язок з обліковою політикою.....	11
1.3. Організація облікового забезпечення та нормативно-правові аспекти управлінської звітності.....	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ТОВ «ЕКО СФЕРА».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еко Сфера».....	19
2.2. Аналіз існуючої системи бухгалтерського та управлінського обліку підприємства.....	26
2.3. Оцінка методичних підходів до формування управлінської звітності на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ НА ТОВ «ЕКО СФЕРА».....	34
3.1. Розроблення пропозицій щодо оптимізації облікових процедур.....	34
формування управлінської звітності	
3.2. Удосконалення системи управлінського обліку через автоматизацію, структурування звітності та контроль ризиків.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

## ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та високої динаміки ринкових процесів особливої актуальності набуває формування якісної управлінської звітності, що є інтегрованим результатом функціонування системи облікового забезпечення. Управлінська звітність покликана забезпечити керівництво підприємства інформацією про витрати, доходи, рентабельність окремих напрямів діяльності, ефективність використання ресурсів і фінансові перспективи. Відтак роль обліку виходить за межі простого накопичення даних і перетворюється на стратегічний інструмент підтримки менеджменту. Особливу значущість питання удосконалення облікового забезпечення набуває на підприємствах, діяльність яких пов'язана з виробничими процесами та постійним рухом ресурсів. ТОВ «Еко Сфера» як підприємство, що функціонує на ринку екологічних та інноваційних рішень, потребує гнучкої, адаптивної та технологічно розвиненої системи управлінського обліку, яка здатна забезпечити достовірність звітних даних та оперативне реагування на зміни середовища. Недостатня деталізація облікової інформації, фрагментарність звітності або відсутність уніфікованих процедур її формування можуть призвести до помилок у плануванні, неефективного використання ресурсів та зниження конкурентоспроможності. Разом з тим, вітчизняна економічна література демонструє певну неоднозначність підходів до трактування сутності управлінської звітності, її складу, місця у системі менеджменту та методології формування. Чинне законодавство України також не встановлює уніфікованих вимог до її змісту, структури та форм, що робить кожен систему управлінської звітності унікальною для конкретного підприємства. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування оптимальних підходів до побудови облікового забезпечення та визначення його ролі у підготовці інформації для управлінських потреб. З огляду на це, дослідження системи облікового забезпечення формування управлінської звітності ТОВ «Еко Сфера» є актуальним як з наукової, так і з практичної точок зору. Воно дозволяє оцінити ефективність

існуючих процедур, виявити інформаційні розриви, запропонувати шляхи оптимізації та визначити потенційний економічний ефект удосконалення звітних процесів.

**Мета дослідження** – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення облікового забезпечення формування управлінської звітності на підприємстві (на прикладі ТОВ «Еко Сфера»).

**Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:**

- розкрити економічну сутність, призначення та принципи управлінської звітності;
- дослідити чинні наукові підходи до організації облікового забезпечення;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Еко Сфера» та оцінити його поточну систему управлінського обліку;
- проаналізувати методологію формування управлінської звітності підприємства та визначити недоліки інформаційного забезпечення;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення облікових процедур та структури управлінської звітності;
- оцінити економічний ефект та можливі ризики впровадження запропонованих заходів.

**Об’єкт дослідження** – процес організації облікового забезпечення управлінської звітності на підприємстві.

**Предмет дослідження** – методичні, організаційні та інформаційні аспекти формування управлінської звітності на ТОВ «Еко Сфера».

**Методи дослідження**, використані у роботі, охоплюють загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, групування, економічне моделювання, структурно-логічний та системний аналіз, методи фінансової та управлінської діагностики, графічний та табличний інструментарій.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у поглибленні теоретичних засад та розробленні практичних підходів до удосконалення облікового забезпечення формування управлінської звітності підприємства. У роботі вперше для діяльності ТОВ «Еко Сфера» запропоновано комплексну модель організації управлінського обліку з урахуванням специфіки його операційних процесів, що включає оптимізацію інформаційних потоків, структурування звітних форм та впровадження сучасних цифрових інструментів обробки даних. Розвинено підхід до оцінювання ефективності управлінської звітності на основі поєднання аналітичних показників та критеріїв інформаційної достатності, що дозволяє визначати рівень відповідності сформованої звітності стратегічним потребам менеджменту. Удосконалено методичний підхід до формування внутрішніх звітних форм шляхом запровадження регламентів підготовки управлінської інформації, що забезпечує підвищення її якості, деталізації та релевантності.

**Інформаційною базою** дослідження є нормативно-правові акти України, внутрішні документи ТОВ «Еко Сфера», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, результати власних досліджень автора.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів та рекомендацій для вдосконалення управлінської звітності на підприємстві, підвищення ефективності прийняття рішень та покращення фінансово-економічних результатів діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати кваліфікаційної роботи апробовані на:

– VIII Всеукраїнській студентській науковій конференції «Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики» (20 червня 2025 р., м. Запоріжжя) (Додаток А);

– VIII Міжнародній студентській науковій конференції «Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження» (24 січня 2025 р., м. Луцьк) (Додаток Б) [10].

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ

### 1.1. Економічна сутність та значення управлінської звітності в системі менеджменту підприємства

Управлінська звітність – це система документованої та аналітичної інформації, яка відображає фінансово-економічні та виробничі процеси підприємства і призначена для внутрішніх користувачів – керівництва та менеджерів різних рівнів. На відміну від фінансової звітності, що регламентується державними стандартами та націлена на зовнішніх користувачів (інвесторів, податкові органи, кредиторів), управлінська звітність формується відповідно до потреб менеджменту, підкреслюючи оперативність, релевантність та деталізацію інформації [43].

Сутність управлінської звітності можна розглядати через кілька аспектів:

1. Інформаційний аспект – надання комплексної, систематизованої та достовірної інформації щодо фінансового стану, виробничої діяльності та ефективності використання ресурсів.
2. Функціональний аспект – забезпечення підтримки управлінських рішень, контроль за виконанням планів, моніторинг економічних показників.
3. Стратегічний аспект – підготовка даних для довгострокового планування, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів.

В науковій літературі визначаються основні риси управлінської звітності: гнучкість у структурі та змісті, орієнтація на конкретні управлінські завдання, своєчасність подання інформації, достатній рівень деталізації. Такі характеристики відрізняють її від фінансової звітності та підкреслюють роль як ключового інструменту менеджменту підприємства [44].

Управлінська звітність виконує кілька важливих функцій, що визначають її значення для підприємства:

1. *Аналітична функція* – забезпечує менеджмент даними для оцінки ефективності діяльності підрозділів, витрат і доходів, рентабельності продукції та послуг.

2. *Контрольна функція* – дозволяє відстежувати дотримання планових показників, виявляти відхилення і оперативно реагувати на ризики.

3. *Прогностична функція* – формує базу для розробки прогнозів фінансових результатів, планів виробництва та інвестиційної діяльності.

4. *Організаційна функція* – сприяє координації роботи структурних підрозділів, визначає відповідальних за формування показників та контроль за їх достовірністю.

5. *Мотиваційна функція* – забезпечує інформаційну підтримку системи мотивації персоналу та оцінки ефективності менеджерів.

Управлінська звітність виконує п'ять основних функцій: аналітичну, контрольну, прогностичну, організаційну та мотиваційну (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

## Функції управлінської звітності та їх зміст

№ з/п	Функція	Зміст функції	Приклади показників
1.	Аналітична	Надання інформації для оцінки ефективності діяльності	Собівартість продукції, маржинальна прибутковість
2.	Контрольна	Моніторинг виконання планів і відхилень	Виконання бюджету, відхилення по витратах
3.	Прогностична	Підготовка даних для прогнозування та планування	Прогноз продажів, план виробництва
4.	Організаційна	Координація роботи підрозділів та встановлення відповідальності	Центри відповідальності, звіт по підрозділах
5.	Мотиваційна	Підтримка системи стимулювання та оцінки ефективності персоналу	Показники КРІ, ефективність менеджерів

Таблиця 1.1 показує, що кожна функція управлінської звітності має конкретне призначення та практичне застосування. Вона дозволяє керівництву відстежувати результати діяльності підрозділів та приймати обґрунтовані рішення.

Узгодженість цих функцій визначає не лише якість управлінської звітності, а й ефективність прийняття рішень на всіх рівнях управління.

У практиці управління підприємством управлінська звітність поділяється за різними критеріями:

*1. За терміном подання:*

- оперативна (щоденна, щотижнева) – відображає поточні показники виробництва та фінансів;
- поточна (щомісячна, квартальна) – включає підсумки діяльності за період і аналітику;
- стратегічна (річна, перспективна) – орієнтована на довгострокові плани і інвестиційні проєкти.

*2. За функціональною спрямованістю:*

- виробнича – відображає обсяги випуску продукції, ефективність ресурсів;
- фінансова – містить дані про доходи, витрати, прибуток та рентабельність;
- маркетингова – дані щодо продажів, попиту, цінової політики;
- кадрова – показники використання трудових ресурсів, продуктивності праці.

*3. За структурою:*

- аналітична – деталізована інформація для внутрішніх підрозділів;
- узагальнена – підсумкова інформація для вищого керівництва;
- комбінована – поєднує деталі та узагальнення для комплексного аналізу.

Управлінська звітність не має єдиної форми: підприємство самостійно визначає її структуру, формат та рівень деталізації залежно від специфіки діяльності та потреб менеджменту.

Якісна управлінська звітність неможлива без належного облікового забезпечення. Основними джерелами інформації є:

- первинні облікові документи (накладні, акти виконаних робіт, платіжні документи);
- оперативна інформація (дані про запаси, виробничі показники, продажі);
- аналітичні дані (розрахунки собівартості, бюджетні порівняння, план-факт аналіз).

Сучасні підприємства активно впроваджують автоматизовані системи збору та обробки даних (ERP, CRM, BI), що дозволяє підвищити точність, оперативність та детальність звітної інформації. Інформаційне забезпечення включає також встановлення процедур контролю за достовірністю даних, регламентів формування звітів та визначення відповідальних осіб.

Управлінська звітність є основним інструментом прийняття рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Її значення проявляється у таких аспектах:

1. Стратегічний рівень – формування планів розвитку, оцінка інвестиційної привабливості, визначення довгострокових цілей підприємства.
2. Тактичний рівень – контроль виконання бюджету, коригування ресурсів та виробничих процесів.
3. Оперативний рівень – прийняття рішень щодо поточних виробничих, фінансових і маркетингових процесів, управління запасами, контролю за витратами.

Наявність релевантної інформації дозволяє зменшити ризики неправильних управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів та збільшити конкурентоспроможність підприємства [27].

Сучасні підприємства стикаються з низкою проблем при організації управлінської звітності:

- відсутність єдиної методології та стандартизації;
- фрагментарність даних та роз'єднаність інформаційних систем;

- недостатня деталізація показників;
- низька оперативність формування звітів;
- складність інтеграції даних з різних підсистем та відділів.

Таблиця 1.2

## Основні проблеми організації управлінської звітності

№ з/п	Проблема	Опис проблеми	Рекомендоване рішення
1.	Відсутність стандартизації	Різні підходи до формування звітів	Розробити єдині внутрішні стандарти
2.	Фрагментарність даних	Дані з різних підрозділів не інтегровані	Впровадження ERP-системи
3.	Низька оперативність формування звітів	Звітність формується із затримкою	Автоматизація збору та обробки інформації
4.	Недостатня деталізація показників	Відсутність потрібних аналітичних даних	Встановлення регламентів підготовки детальних звітів
5.	Складність інтеграції інформації	Дані розпорошені в різних інформаційних системах	Впровадження централізованої бази даних

Для вирішення цих проблем пропонуються підходи щодо автоматизації процесів обліку, стандартизації внутрішніх звітних форм, удосконалення облікової політики та регламентів документообігу.

Управлінська звітність посідає центральне місце в системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечує керівництво повною, своєчасною та структурованою інформацією, необхідною для планування, контролю й оцінювання результативності діяльності. На відміну від фінансової звітності, вона характеризується високим рівнем гнучкості, деталізації та чіткою орієнтацією на внутрішні потреби управління. Її ключові функції — аналітична, контрольна, прогностична, організаційна й мотиваційна — формують комплексне інформаційне підґрунтя для підтримки управлінських рішень на різних рівнях. Якість управлінської звітності визначається достовірністю облікових даних, ступенем їх опрацьованості та швидкістю формування, а сучасні тенденції її розвитку пов'язані з автоматизацією процесів, інтеграцією облікових систем і застосуванням інструментів Business Intelligence, що підвищують глибину та точність аналітики. У підсумку управлінська звітність виступає інформаційним фундаментом

ефективного управління і створює необхідні передумови для прийняття обґрунтованих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

## **1.2. Принципи формування управлінської звітності та їх взаємозв'язок з обліковою політикою**

Формування управлінської звітності ґрунтується на сукупності принципів, які забезпечують її інформативність, цілісність та здатність виконувати ключові функції в системі менеджменту. Оскільки управлінська звітність не регламентується жорсткими нормами законодавства, підприємства мають можливість самостійно визначати правила її підготовки, структуру, періодичність та ступінь деталізації. У цьому контексті особливу вагу набувають принципи формування внутрішньої звітності, адже вони виступають концептуальними орієнтирами для організації інформаційного забезпечення управління. Реалізація цих принципів безпосередньо залежить від облікової політики підприємства, яка визначає порядок ведення обліку, методи оцінки активів і зобов'язань, систему розподілу витрат і механізми узагальнення даних [43].

До ключових загальних принципів управлінської звітності належать достовірність, повнота, послідовність, своєчасність, зіставність і релевантність. Принцип достовірності передбачає, що інформація, яка використовується для складання внутрішніх звітів, повинна відображати реальний стан справ, ґрунтуватися на фактичних облікових даних та бути захищеною від викривлень. Повнота означає, що управлінська звітність має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, які мають значення для прийняття управлінських рішень, включаючи як фінансові, так і нефінансові показники. Своєчасність забезпечує можливість оперативного реагування керівництва на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Зіставність важлива для аналізу динаміки показників, оцінювання тенденцій та формування прогнозів.

Окрему групу становлять спеціальні принципи, орієнтовані на потреби внутрішнього управління: гнучкість, адаптивність, аналітичність, адресність і конфіденційність. Гнучкість означає здатність системи звітності швидко трансформуватися в умовах зміни потреб інформаційних користувачів, появи нових підрозділів або проєктів. Принцип адаптивності передбачає, що структура внутрішніх звітів може змінюватися залежно від стратегії підприємства, ринкової ситуації чи особливостей виробничого процесу. Аналітичність визначає необхідність не лише фіксувати дані, а й супроводжувати їх аналітичними висновками: розрахунком відхилень, порівнянням планових та фактичних показників, аналізом рентабельності, факторним аналізом та прогнозними оцінками. Адресність передбачає, що кожна управлінська форма повинна бути спрямована до конкретного користувача, відповідати його компетенції та колу завдань. Конфіденційність забезпечує захист внутрішньої інформації від неконтрольованого розповсюдження, що особливо важливо в конкурентному середовищі.

Важливим методологічним аспектом є визначення меж між фінансовою та управлінською звітністю. Управлінська звітність базується на даних бухгалтерського, податкового, статистичного та оперативного обліку, однак її зміст формується за принципом корисності, а не нормативної регламентації. Тому облікова політика підприємства відіграє роль системоутворюючого елемента, який поєднує методи, правила та процедури, що забезпечують єдину інформаційну базу для різних видів внутрішніх звітів.

Взаємозв'язок між принципами формування управлінської звітності та обліковою політикою виявляється в тому, що саме облікова політика задає алгоритми формування облікових даних, які надалі трансформуються у звітні форми. Наприклад, вибір методу амортизації основних засобів впливає на величину витрат структурних підрозділів і відповідно — на оцінку їхньої ефективності. Аналогічно методи оцінки запасів (FIFO, середньозважена собівартість тощо)

визначають рівень собівартості продукції, що відображається у внутрішніх звітах про витрати та фінансові результати. Важливим елементом облікової політики є також визначення бази розподілу загальновиробничих і адміністративних витрат між центрами відповідальності, адже від цього залежить коректність оцінювання рентабельності окремих напрямів діяльності.

Сучасні підприємства доповнюють облікову політику спеціальними розділами, присвяченими організації управлінського обліку та внутрішньої звітності. У них деталізуються: перелік форм управлінської звітності, порядок їх складання, вимоги до заповнення, відповідальні виконавці, канали передавання інформації, періодичність подання та механізм перевірки достовірності. Такий підхід дозволяє стандартизувати інформаційні потоки всередині підприємства, забезпечити їх узгодженість та уникнути дублювання даних.

Принципи управлінської звітності, закріплені в обліковій політиці, сприяють не лише підвищенню якості інформації, але й покращенню комунікації між підрозділами, створенню єдиного інформаційного простору та формуванню прозорої системи відповідальності. Це особливо важливо для підприємств, що працюють в умовах динамічного ринку, де оперативність та точність управлінської інформації стають ключовими чинниками конкурентоспроможності.

Таким чином, принципи формування управлінської звітності та облікова політика перебувають у тісному взаємозв'язку, який забезпечує методологічну узгодженість, достовірність та аналітичність інформації, що використовується керівництвом. Їх комплексне застосування створює передумови для ефективної організації інформаційної системи підприємства, оптимізації процесів планування, контролю та аналізу, а також підвищення результативності управлінських рішень. Основні принципи формування управлінської звітності відображено та систематизовано у наведеному у Таблиці 1.3, що дозволяє чітко побачити їх зміст, функціональне призначення та взаємозв'язок з обліковою політикою підприємства.

Таблиця 1.3

Принципи формування управлінської звітності та їх взаємозв'язок з обліковою політикою підприємства

№ з/п	Принцип управлінської звітності	Опис принципу	Вплив на облікову політику
1.	Достовірність	Відображає реальні дані, перевірені джерела	Визначає правила ведення обліку, методи оцінки активів і зобов'язань
2.	Повнота	Охоплює всі важливі аспекти діяльності	Встановлює перелік показників, які підлягають обліку
3.	Своєчасність	Подання інформації в строки, що дозволяють приймати рішення	Визначає графік подання звітності, періодичність збору даних
4.	Зіставність	Забезпечує порівняння показників у різні періоди	Стандартизує методи обліку та калькуляції
5.	Релевантність	Інформація корисна для конкретних управлінських рішень	Визначає, які дані включати у внутрішні звіти
6.	Гнучкість	Можливість адаптації під зміни в діяльності підприємства	Встановлює правила внесення змін у облікові процедури
7.	Адаптивність	Орієнтація на потреби конкретних користувачів	Формує індивідуальні звітні форми для підрозділів
8.	Аналітичність	Містить не лише факти, а й висновки, порівняння та прогнози	Визначає методи аналітики та факторного аналізу
9.	Конфіденційність	Захист чутливої інформації	Регламентує доступ до даних, обмежує коло користувачів
10.	Орієнтація на майбутнє	Забезпечує прогнозування та планування	Визначає правила підготовки прогнозних звітів

Наведена Таблиця 1.3 демонструє комплекс принципів, на яких базується формування управлінської звітності, і водночас показує їх взаємозв'язок із обліковою політикою підприємства. Кожен принцип має конкретне функціональне призначення та забезпечує відповідність звітності вимогам управлінського процесу. Достовірність гарантує відображення реального стану справ на підприємстві, а повнота дозволяє охопити всі ключові аспекти діяльності, необхідні для прийняття рішень. Своєчасність забезпечує оперативне отримання інформації, що дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни у виробничих, фінансових та ринкових

умовах. Принцип зіставності сприяє порівнянню показників у різні періоди, а релевантність визначає практичну цінність даних для конкретних управлінських завдань.

Спеціальні принципи, такі як гнучкість і адаптивність, відображають здатність системи управлінської звітності трансформуватися відповідно до змін у структурі підприємства, нових проектів чи стратегічних пріоритетів. Аналітичність забезпечує формування не просто суми показників, а й їх детальної інтерпретації з урахуванням відхилень та факторного впливу. Конфіденційність гарантує захист внутрішньої інформації, а орієнтація на майбутнє дозволяє планувати діяльність та прогнозувати результати.

Таким чином, таблиця дозволяє систематизувати принципи управлінської звітності, показати їх практичне застосування та підкреслити роль облікової політики у забезпеченні ефективності інформаційного забезпечення підприємства. Впровадження цих принципів створює підґрунтя для формування достовірної, аналітично опрацьованої та релевантної інформації, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях управління.

### **1.3. Організація облікового забезпечення та нормативно-правові аспекти управлінської звітності**

Управлінська звітність виступає ключовим інструментом інформаційного забезпечення менеджменту підприємства, а її ефективність залежить від належного організаційного та облікового забезпечення. Облікове забезпечення — це комплекс системних методів, процедур, технологій та організаційних заходів, спрямованих на збір, обробку, узагальнення та аналіз даних, необхідних для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Воно передбачає не лише ведення бухгалтерського обліку, а й аналітичного, оперативного та управлінського обліку, організацію внутрішнього контролю, автоматизацію інформаційних потоків та забезпечення інтеграції даних між різними підрозділами підприємства [14].

Сучасні концепції організації облікового забезпечення ґрунтуються на поєднанні класичних принципів бухгалтерського обліку з інноваційними методами інформаційного управління. До ключових тенденцій належать:

1. Інтеграція управлінського і фінансового обліку, що дозволяє зменшити дублювання інформації, підвищити точність показників і формувати єдину базу для внутрішнього аналізу та зовнішньої звітності.

2. Автоматизація облікових процесів, що включає використання ERP-систем, CRM, спеціалізованих аналітичних платформ та програм Business Intelligence. Це дозволяє знизити ризики помилок, підвищити оперативність отримання даних і забезпечити багаторівневий контроль над інформаційними потоками.

3. Аналітичне та прогнозне спрямування звітності, яке передбачає використання факторного аналізу, порівняльного аналізу план-факт, оцінки відхилень та моделювання сценаріїв для підвищення якості управлінських рішень.

4. Створення єдиного інформаційного простору, що дозволяє забезпечити доступ до необхідних даних всім структурним підрозділам підприємства відповідно до їх компетенцій та повноважень [17].

При цьому організація облікового забезпечення повинна спиратися на низку принципів: достовірність, повноту, релевантність, своєчасність, аналітичність, гнучкість і конфіденційність. Їх дотримання гарантує, що управлінська звітність відповідає реальним потребам керівництва і забезпечує ефективне планування, контроль та прийняття рішень [41].

Нормативно-правове регулювання управлінської звітності визначає рамки ведення обліку, встановлює стандарти та методологічні підходи, що використовуються при підготовці внутрішніх і зовнішніх звітів. В Україні основними нормативними документами є:

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»,

- Податковий кодекс України,
- Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку,
- Методичні рекомендації Міністерства фінансів щодо ведення бухгалтерського та управлінського обліку.

Хоча управлінська звітність має внутрішнє призначення і не обмежується формальними вимогами законодавства, дотримання нормативних стандартів підвищує її достовірність, порівнянність і інформаційну цінність. Водночас нормативна база створює основу для уніфікації внутрішніх форм звітності, регламентує процедури контролю, визначає періодичність формування звітів та відповідальних осіб.

Одним із важливих напрямів вдосконалення організації управлінської звітності є **розробка внутрішніх методичних рекомендацій**, що регламентують:

- перелік управлінських показників, які підлягають обліку,
- стандарти оформлення та подання внутрішніх звітів,
- методи оцінки витрат, доходів і фінансових результатів,
- процедури аналітичної обробки даних, включаючи факторний та бюджетний аналіз,
- організацію аналітичного обліку за центрами відповідальності та видами діяльності,
- впровадження автоматизованих систем збору, обробки і контролю даних.

Інтеграція сучасних концепцій облікового забезпечення та нормативних вимог забезпечує системність, достовірність та аналітичну глибину управлінської інформації. Впровадження автоматизованих інформаційних систем дозволяє поєднувати фінансові, операційні та стратегічні дані, забезпечуючи багаторівневу аналітику та контроль у реальному часі. Це підвищує якість управлінських рішень, сприяє ефективному використанню ресурсів та мінімізує ризики, пов'язані з прийняттям рішень на основі неповних або неточних даних (Рис.1.1).

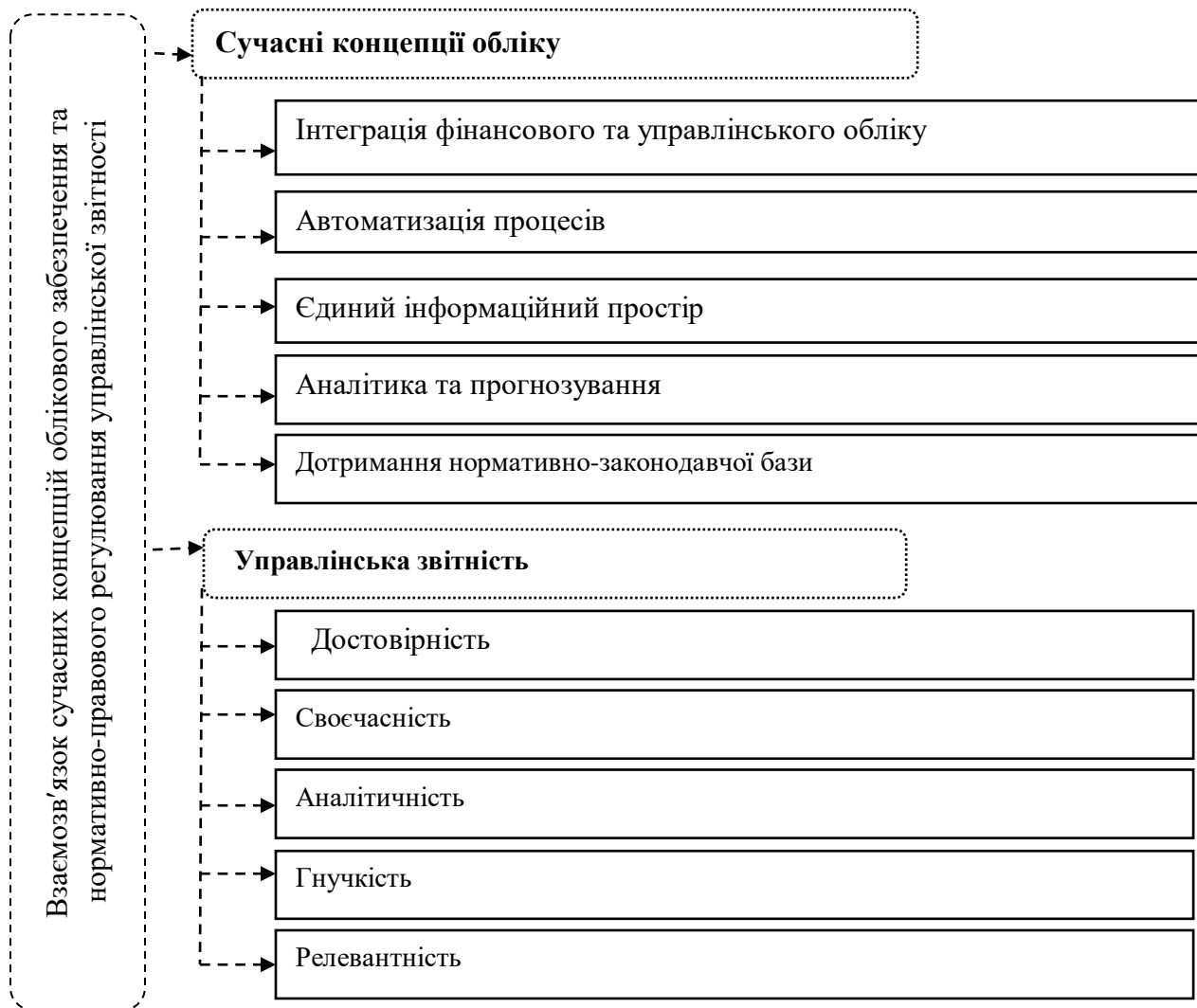


Рис.1.1. Взаємозв'язок сучасних концепцій облікового забезпечення та нормативно-правового регулювання управлінської звітності

Таким чином, поєднання сучасних концепцій облікового забезпечення з нормативно-правовою базою дозволяє підприємству створити ефективну, адаптивну та аналітично насичену систему управлінської звітності, яка забезпечує прозорість внутрішніх процесів, підвищує ефективність контролю та сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних і оперативних рішень.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ТОВ «ЕКО СФЕРА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еко Сфера»

Підприємства, що спеціалізуються на виробництві безалкогольних напоїв, є важливими суб'єктами харчової промисловості України, забезпечуючи широкий асортимент продукції для внутрішнього ринку та потенційно для експорту. Розвиток галузі значною мірою визначається інтеграцією інноваційних технологій, підвищенням якості продукції та активним виходом на міжнародні ринки. Водночас галузь стикається з низкою викликів, серед яких ключовими є висока сировинна залежність, значна енергомісткість виробничих процесів і конкуренція з імпортною продукцією. Успішне функціонування підприємств можливе за умови впровадження екологічних стандартів та цифрових технологій, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і збереженню конкурентних позицій.

До провідних гравців ринку безалкогольних напоїв в Україні відносяться:

1. ТОВ «Оболонь» – національний лідер у сегменті газованих безалкогольних напоїв, мінеральних вод та квасу. Підприємство володіє розвиненою виробничою інфраструктурою та широкою мережею дистрибуції, що забезпечує стабільну присутність на ринку.

2. АТ «Coca-Cola Beverages Ukraine» – міжнародний виробник із широким портфелем продукції, включаючи газовані та енергетичні напої, спортивні та функціональні напої. Компанія активно впроваджує інноваційні технології для зменшення вуглецевого сліду та підвищення екологічності виробництва.

3. ТОВ «Сандора» (PepsiCo Ukraine) – провідний виробник соків та нектарів під брендами «Сандора», «Садочок» та «Тропікана». Основний акцент робиться на використанні натуральної сировини та забезпеченні високих стандартів якості продукції.

4. Бренди «Моршинська» та «Миргородська» – відомі виробники мінеральної води, що користуються попитом на внутрішньому ринку та

експортуються за кордон. Підприємства орієнтуються на екологічно чисте виробництво та збереження природних властивостей води.

За період 2017–2024 років галузь демонструвала різноспрямовану динаміку виробництва. У 2017–2019 роках спостерігалось поступове зростання обсягів, зокрема у 2019 році виробництво зросло на 6,94% порівняно з попереднім роком. У 2020 році обсяги залишалися стабільними, що свідчить про стійкість галузі навіть у період глобальних економічних викликів. У 2021 році виробництво збільшилося на 10,39%, зумовлене відновленням економічної активності та ростом попиту. Проте у 2022 році відбулося скорочення обсягів на 12,35%, що було наслідком військових дій та економічної нестабільності. Вже у 2024 році обсяги виробництва відновилися і зросли приблизно 2,4%, у порівнянні з 2023 роком, демонструючи адаптивність галузі та відновлення споживчого попиту. Відновлення та подальше зростання обсягів у 2023–2024 роках (167 млн л та 171 млн л відповідно) демонструє адаптивність галузі, стабілізацію ринку та повернення попиту споживачів (Рис. 2.1).

Таким чином, представлені на Рис.2.1 дані підтверджують циклічний характер розвитку безалкогольної галузі, з чергуванням періодів зростання та спаду, що визначається внутрішніми економічними процесами та зовнішніми викликами.

Оснoву асoртименту українських виробників складають:

- Соки та нектари;
- Газовані безалкогольні напої;
- Енергетичні напої;
- Води (мінеральні, столові, газовані);
- Функціональні напої, збагачені вітамінами та мікроелементами.



Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва безалкогольних напоїв, 2017-2024 рр. (млн. л.)

Для виробництва використовуються високоякісні інгредієнти, включаючи натуральні фруктові та ягідні концентрати, артезіанську воду та харчові добавки, що відповідають міжнародним стандартам. Сучасні технології дозволяють зберігати корисні властивості компонентів та забезпечують високу якість продукції, зокрема через ультрафільтрацію води, асептичне пакування та використання натуральних барвників і підсолоджувачів.

Сучасні тенденції розвитку галузі передбачають посилення екологічної складової: застосування переробних та біорозкладних упаковок, мінімізацію відходів та дотримання принципів сталого розвитку. Водночас галузь стикається з низкою проблем, серед яких:

1. Сировинна залежність – імпортні концентрати роблять підприємства залежними від зовнішніх постачальників та валютних коливань.
2. Конкуренція з імпортом – вітчизняні виробники конкурують з широким асортиментом і популярністю імпортних товарів.

3. Енергозалежність – високі енерговитрати виробничих процесів створюють значні фінансові виклики.

Для підвищення конкурентоспроможності та розвитку галузі українські підприємства можуть застосовувати комплексні заходи:

- Впровадження інноваційних технологій, що підвищують енергоефективність та якість продукції;
- Орієнтація на експорт через дотримання європейських стандартів та вдосконалення дизайну упаковки;
- Диверсифікація асортименту із включенням здорових та функціональних напоїв;
- Інвестиції в маркетинг та брендинг для зміцнення впізнаваності та лояльності споживачів;
- Екологічні ініціативи, включаючи використання біорозкладних матеріалів та програми сталого розвитку.

Таким чином, безалкогольна галузь України демонструє високий потенціал для розвитку, адаптивність до змін ринкових умов та можливості для стратегічного зростання за умови застосування інновацій, цифровізації та екологічних підходів у виробництві.

ТОВ «Еко–Сфера» є одним із провідних українських підприємств у сфері виробництва безалкогольних напоїв, яке поєднує високі стандарти якості продукції з комплексним підходом до соціальної та екологічної відповідальності [24]. Компанія спеціалізується на виготовленні натуральних соків, нектарів, газованих і функціональних напоїв, що відповідають сучасним нормам безпеки та корисності, а впровадження інноваційних технологій та орієнтація на потреби споживачів забезпечують високу довіру клієнтів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [52]. Виробництво організовано на сучасному обладнанні, що дозволяє автоматизувати ключові етапи процесу, включно з асептичною обробкою, яка зберігає природні властивості сировини, ультрафільтрацією води, що гарантує

чистоту та безпеку продукції, та багаторівневим контролем якості, що охоплює перевірку сировини, напівфабрикатів і готових напоїв. Підприємство віддає перевагу українській сировині, вирощеній на сертифікованих фермерських господарствах, які дотримуються екологічних стандартів, що дозволяє підтримувати стабільно високу якість продукції та мінімізувати залежність від імпорту.

Особливу увагу ТОВ «Еко–Сфера» приділяє екологічній відповідальності, активно впроваджуючи енергоощадні технології та безпечні матеріали для пакування, що дозволяє значно зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. Підприємство бере участь у програмах збереження природних ресурсів і сприяє популяризації екологічного маркування серед споживачів. Підтвердженням цього є успішне проходження повторної екологічної сертифікації 15 найменувань соків відповідно до стандарту СОУ ОЕМ 08.002.03.011:2020, а також розширення асортименту артезіанської води, яка відповідає міжнародним екологічним вимогам [52].

Соціальна відповідальність компанії проявляється у широкому спектрі ініціатив, спрямованих на покращення якості життя громад. Напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Еко–Сфера»:

*1. Турбота про навколишнє середовище;*

- Використання екологічно безпечних матеріалів для упаковки та скорочення пластикових відходів.
- Впровадження енергоощадних технологій, що знижують споживання ресурсів та вплив на екологію.
- Використання української сировини від фермерських господарств із сертифікатами екологічної відповідності.
- Участь у програмах збереження природних ресурсів та популяризація екологічного маркування продукції.

– 15 найменувань соків компанії підтвердили відповідність екологічним стандартам СОУ ОЕМ 08.002.03.011:2020, а асортимент артезіанської води поповнився сертифікованими екологічними продуктами.

### *2. Соціальна спрямованість:*

– Створення робочих місць у регіонах присутності компанії та забезпечення безпечних, комфортних умов праці для співробітників.

– Підтримка освітніх ініціатив, зокрема участь у технічних та наукових заходах для молоді, наприклад, ВЕС'2023 у Львові.

– Благодійна діяльність та фінансова підтримка соціальних проєктів у громадах.

– Партнерство у культурних заходах та дитячих подіях, наприклад, допрем'єрних показах мультфільмів.

– Надання допомоги Збройним Силам України для підтримки обороноздатності та безпеки країни.

### *3. Інноваційний та сталий підхід:*

– Впровадження технологій, що зберігають корисні властивості напоїв і підвищують їх якість.

– Розширення лінійки екологічно сертифікованих продуктів, зокрема артезіанської води.

– Співпраця з міжнародними організаціями для обміну досвідом у сфері екологічної відповідальності та сталого розвитку.

– Використання міжнародного фінансування та кредитних програм для розвитку екологічних та соціальних проєктів компанії.

### *Конкурентні переваги у сфері КСВ:*

1. Екологічна свідомість – компанія дотримується високих стандартів у виробництві та пакуванні продукції.

2. Соціальна відповідальність – активна підтримка громад, освіти, культури та благодійності.

3. Інновації та сталий розвиток – постійне впровадження технологій, що зменшують вплив на природу та підвищують користь продуктів.

4. Міжнародне визнання – сертифікати та участь у глобальних програмах сталого розвитку зміцнюють репутацію компанії [45].

ТОВ «Еко–Сфера» демонструє, як українське підприємство може успішно поєднувати економічний розвиток із соціальною та екологічною відповідальністю. Реалізуючи проекти у сфері освіти, благодійності та охорони довкілля, компанія робить вагомий внесок у покращення якості життя громад та збереження природних ресурсів. ТОВ «Еко–Сфера» створює робочі місця у регіонах присутності, забезпечує безпечні та комфортні умови праці, підтримує професійний розвиток співробітників та залучає молодь до освітніх і наукових проектів. Компанія активно підтримує культурні та благодійні ініціативи, надаючи продукцію і фінансову допомогу соціально значимим проектам, а також сприяє розвитку технічної освіти та науки серед молоді через партнерство у технічних змаганнях і конкурсах. Особлива увага приділяється підтримці Збройних Сил України, забезпечуючи матеріальну та фінансову допомогу для зміцнення обороноздатності держави [52].

ТОВ «Еко–Сфера» також активно впроваджує принципи сталого розвитку та інноваційні підходи у виробництві. Компанія розширює лінійку екологічно сертифікованих продуктів, удосконалює технології збереження корисних властивостей напоїв, співпрацює з міжнародними організаціями та фінансовими установами для впровадження передових екологічних та соціальних практик. Використання міжнародного фінансування та кредитних програм дозволяє реалізовувати масштабні екологічні і соціальні проекти, підвищуючи стандарти корпоративного управління та зміцнюючи позиції компанії на глобальному ринку.

Комплексний підхід ТОВ «Еко–Сфера», який об’єднує екологічну свідомість, соціальну відповідальність та технологічні інновації, забезпечує не лише високий рівень довіри споживачів, але й стійкий розвиток бізнесу. Підприємство демонструє, як сучасний український виробник може успішно поєднувати

економічну діяльність із користю для суспільства та довкілля, сприяючи підвищенню якості життя громад, збереженню природних ресурсів та формуванню позитивного іміджу відповідального бізнесу на національному і міжнародному рівнях.

## **2.2. Аналіз існуючої системи бухгалтерського та управлінського обліку підприємства ТОВ «ЕКО СФЕРА»**

Успішна діяльність підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища значною мірою залежить від того, наскільки ефективно функціонує його система облікового забезпечення. Для ТОВ «ЕКО СФЕРА», як представника галузі роздрібної торгівлі з широкою географією присутності, системність, оперативність і точність обліку мають вирішальне значення. Аналіз чинної системи бухгалтерського та управлінського обліку дає змогу виявити як її сильні сторони, так і потенційні напрямки для вдосконалення.

На сьогодні бухгалтерський облік на підприємстві ведеться згідно з чинним законодавством України, зокрема відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Крім того, звітність ТОВ «Еко сфера» складена з дотриманням міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що підтверджено результатами незалежного аудиту за 2022 рік. У січні 2026 року планується планове проведення аудиту. У звіті зазначено, що фінансова звітність достовірно відображає фінансовий стан підприємства та не містить суттєвих викривлень.

Бухгалтерська система охоплює всі основні елементи: облік активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів, витрат, а також фінансових результатів. Суттєвою характеристикою є значна частка основних засобів у структурі активів підприємства — 39,93%, що вказує на потребу в особливо ретельному контролі за ефективністю використання матеріальних ресурсів. Разом із цим, коефіцієнт

поточної ліквідності на рівні 1,3 та фінансова залежність 2,11 свідчать про відносно стійкий, хоча й помірно напружений, фінансовий стан.

У той час як бухгалтерський облік виконує свою функцію з формування регламентованої звітності, управлінський облік на підприємстві має ознаки обмеженої практичної реалізації. У процесі дослідження встановлено, що система управлінського обліку не є формалізованою: відсутні затверджені внутрішні регламенти щодо ведення управлінського обліку, є проблеми з узгодженістю термінів подання звітності, відсутня єдина методика обліку витрат за напрямками, підрозділами, форматами діяльності.

Попри позитивну динаміку фінансових показників (дохід за 9 місяців 2025 року — понад 910 млн грн, чистий прибуток — майже 18 млн грн), внутрішня звітність не відображає глибокої аналітики за видами продукції, каналами збуту чи логістичними витратами. Це ускладнює оперативне ухвалення рішень у сфері цінової політики, закупівель, оптимізації персоналу та управління витратами.

Фінансові результати підприємства ТОВ «Еко сфера» демонструють позитивну динаміку зростання як у розрізі доходів, так і за показниками чистого прибутку. За період з 2020 до 2024 року спостерігається постійне нарощування обсягів виручки, що є свідченням стабільного розвитку, розширення ринкової присутності та ефективного управління операційною діяльністю.

У 2020 році загальний дохід підприємства становив 418,81 млн грн, а вже у 2022 році — 778,19 млн грн, що означає приріст на понад 85%. Подальше зростання зафіксовано у 2023 році, коли виручка досягла 993,83 млн грн, а у 2024 році — 1,13 млрд грн. Таким чином, загальний приріст доходу за чотири роки склав понад 2,5 рази, що вказує на високі темпи розвитку бізнесу (Рис2.2).

У 2025 році, за результатами трьох кварталів, дохід підприємства вже сягнув 910,95 млн грн. Це означає, що за підсумками року очікується не менше 1,2 млрд грн загального виторгу, що підтверджує збереження висхідного тренду.

У свою чергу, чистий прибуток компанії також демонструє позитивну динаміку. У 2020 році він становив лише 7,04 млн грн, проте вже у 2022 році прибуток зріс до 24,94 млн грн. У 2023 році підприємство отримало 54,56 млн грн чистого прибутку, а у 2024 — 45,32 млн грн. За 9 місяців 2025 року показник прибутку склав 17,87 млн грн, що дозволяє прогнозувати результат на рівні понад 22–25 млн грн за рік за умови збереження тенденцій.

Рентабельність продукції у 2025 році досягла рівня 38,17%, що є досить високим показником для ритейл-сектору. Це вказує на ефективну модель управління витратами, конкурентоспроможність цінової політики та стійкий попит на продукцію компанії. Таким чином, аналіз доходу та чистого прибутку ТОВ «ЕКО СФЕРА» свідчить про стабільне зростання економічних показників підприємства, що є результатом системного підходу до розвитку, розширення торговельної мережі та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів [52].



## 2.2. Динаміка доходу ТОВ «Еко сфера»

Додатковим ускладненням є середній рівень цифрової інтеграції облікових систем, що призводить до дублювання операцій у різних програмних модулях,

несвоєчасної синхронізації даних, а іноді — до використання табличних редакторів для формування управлінських звітів вручну. Така ситуація потенційно підвищує ризику помилок, втрат інформації та затримок у реагуванні на зміни бізнес-середовища.

Також виявлено, що на підприємстві не застосовуються інструменти бюджетування, прогнозування, аналізу відхилень, обліку по центрах прибутковості або відповідальності. Відсутність зазначених елементів значно знижує управлінську гнучкість та адаптивність, а також позбавляє керівництво можливості аналізувати ефективність діяльності окремих магазинів, відділів чи категорій продукції.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що система бухгалтерського обліку на ТОВ «ЕКО СФЕРА» функціонує стабільно та відповідає стандартам звітності, тоді як управлінський облік потребує ґрунтовної реорганізації. З метою підвищення ефективності управління доцільно розробити внутрішні регламенти, впровадити елементи контролінгу, автоматизовані системи звітності, а також адаптувати облік до потреб сучасної логістики, маркетингу та HR-аналітики.

### **2.3. Оцінка методичних підходів до формування управлінської звітності на підприємстві ТОВ «ЕКО СФЕРА»**

Формування управлінської звітності є однією з ключових функцій сучасної облікової системи підприємства. Вона виконує роль «мосту» між обліковими даними та прийняттям управлінських рішень, забезпечуючи топменеджмент і керівників підрозділів аналітичною інформацією, необхідною для ефективного управління ресурсами, процесами та результатами діяльності.

На підприємстві ТОВ «ЕКО СФЕРА» система управлінської звітності функціонує переважно у вигляді спрощених фінансових звітів, сформованих на основі даних бухгалтерського обліку. Вони подаються у зведеному вигляді та

охоплюють лише основні агреговані показники: дохід, витрати, прибуток, заборгованість, податкове навантаження. Такий формат не дозволяє повноцінно використовувати звітність як аналітичний інструмент.

Відсутні регламенти або внутрішні інструкції, що б унормовували процес формування управлінської звітності, її періодичність, рівень деталізації, відповідальних осіб та формат представлення. Усе це свідчить про неструктурований підхід, який базується переважно на запитах керівництва або ініціативі окремих працівників. Формування звітності відбувається вручну, переважно у форматі Excel, що створює навантаження на фінансовий відділ і призводить до ризиків помилок.

Зміст управлінської звітності не враховує особливості операційної діяльності підприємства. Наприклад, у ТОВ «ЕКО СФЕРА», де функціонують численні роздрібні точки, відсутні показники ефективності по кожній торговельній одиниці: немає звітів про середню маржинальність за магазинами, обсяг продажів у розрізі географічних локацій або даних щодо сезонності попиту. Це значно ускладнює планування закупівель, логістику та управління персоналом у регіонах.

Також не впроваджено звіти за проектним підходом або за центрами прибутку. Відсутність аналізу витрат за центрами відповідальності призводить до відсутності контролю за перевитратами у окремих підрозділах або сферах діяльності. При цьому структура витрат підприємства є досить складною, враховуючи масштаб діяльності (дохід за 2025 рік — понад 910 млн грн) та кількість персоналу (понад 500 осіб).

Ще однією суттєвою проблемою є відсутність оперативної управлінської інформації в реальному часі. Оскільки звіти формуються на основі закритого бухгалтерського періоду, управлінці отримують інформацію із запізненням. Це призводить до ситуації, коли рішення приймаються на основі застарілих даних, що особливо критично в умовах високої конкуренції та швидкозмінного ринку роздрібною торгівлі. З точки зору методики, не використовується жодна з сучасних

концепцій управлінського обліку, таких як: маржинальний аналіз (визначення точки безбитковості); direct-costing (облік змінних витрат); бюджетування по підрозділах; система Balanced Scorecard (BSC); аналіз ефективності персоналу за КРІ; АВС-аналіз товарів чи постачальників.

Управлінська звітність не охоплює стратегічні показники, такі як рентабельність окремих напрямків, ефективність логістичних процесів, рівень втрат та списань товару, кількість повернень чи рекламаций. У результаті компанія ризикує втратити контроль над внутрішніми бізнес-процесами.

В умовах цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку, використання застарілих методів формування звітності стримує адаптивність управлінської системи. Компанія не використовує можливостей ERP-систем або хмарних рішень для побудови автоматизованих аналітичних панелей (дашбордів), які б дозволили візуалізувати ключові метрики в реальному часі.

Таким чином, оцінка методичних підходів до управлінської звітності ТОВ «ЕКО СФЕРА» засвідчує низький рівень структурованості, відсутність внутрішньої методології, обмежену гнучкість і слабку інтеграцію з аналітикою. Для поліпшення ситуації доцільно розробити єдину концепцію управлінського обліку, впровадити щомісячне планування, КРІ для ключових підрозділів, а також автоматизувати формування звітів за допомогою сучасних ІТ-рішень.

Система управлінської звітності є важливою складовою інформаційного забезпечення менеджменту, оскільки вона дозволяє оперативно реагувати на зміни в діяльності підприємства та ухвалювати обґрунтовані рішення. Проте аналіз внутрішніх підходів до формування такої звітності на ТОВ «ЕКО СФЕРА» свідчить про наявність значного потенціалу для удосконалення.

У першу чергу, варто відзначити, що управлінська звітність підприємства не регламентована внутрішніми стандартами або положеннями. Звіти створюються переважно на вимогу керівництва або для виконання окремих контрольних функцій, а не в рамках єдиної методологічної системи. Відсутність

централізованого підходу спричиняє інформаційну фрагментарність, дублювання показників і непослідовність у структурі звітів.

Серед основних проблем, виявлених у процесі дослідження, варто виокремити наступні:

1. Недостатня деталізація інформації. У звітності бракує розбивки за регіонами, магазинами, товарними групами, що унеможлиблює точковий аналіз ефективності операційної діяльності.

2. Відсутність обліку за центрами витрат і прибутку. Це не дозволяє визначити рентабельність окремих підрозділів, оцінити ефективність відповідальних менеджерів або напрямів бізнесу.

3. Формування звітності із запізненням. Більшість звітів формується на основі закритого місяця або кварталу, що позбавляє керівництво можливості діяти проактивно.

4. Використання Excel як основного інструменту. Замість інтегрованої ERP-системи чи BI-платформи підприємство продовжує використовувати ручне введення даних, що підвищує ризик помилок і знижує оперативність.

5. Відсутність ключових показників ефективності (KPI). Немає оцінки продуктивності персоналу, обігу товарів, логістичних витрат, що значно ускладнює контроль над витратами та мотивацію працівників.

6. Необґрунтоване навантаження на фінансову службу. Через відсутність автоматизації формування звітності значна частина часу витрачається на технічну обробку інформації, а не на аналіз і формування рекомендацій.

Також спостерігається низький рівень адаптації до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, зростання витрат та зміни споживчого попиту, управлінська звітність повинна бути інструментом антикризового реагування. Натомість на ТОВ «ЕКО СФЕРА» вона залишається інструментом «реєстрації постфактум».

Методичні підходи, які використовуються, зводяться до класичної звітності за доходами та витратами, без глибокого аналітичного обґрунтування. Відсутні елементи бюджетного контролю, аналізу відхилень, прогнозування та сценарного моделювання.

Таким чином, можна зробити висновок, що діюча модель управлінської звітності потребує оптимізації. Для її оновлення підприємству необхідно:

- розробити методичні інструкції щодо формування управлінських звітів;
- впровадити автоматизовані системи обліку й аналітики;
- запровадити систему ключових показників (KPI);
- перейти від обліку постфактум до планово-прогнозного підходу;
- навчити управлінський персонал аналітичній інтерпретації звітності.

Реалізація цих кроків дозволить суттєво підвищити інформаційну прозорість, прискорити управлінські реакції та забезпечити стратегічну стійкість ТОВ «ЕКО СФЕРА» в умовах нестабільного середовища.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ НА ТОВ «ЕКО СФЕРА»**

### **3.1. Розроблення пропозицій щодо оптимізації облікових процедур формування управлінської звітності**

Ефективність системи управлінської звітності підприємства безпосередньо визначається якістю організації облікових процедур, що забезпечують своєчасність, достовірність та релевантність даних для менеджменту. На ТОВ «Еко Сфера» діюча система облікових процесів частково відповідає вимогам сучасного управління, проте має низку інформаційних розривів, пов'язаних з дублюванням операцій, недостатньою автоматизацією, відсутністю єдиного центру консолідації управлінських даних та слабкою методичною регламентацією [52].

У зв'язку з цим розроблено комплекс пропозицій, спрямованих на оптимізацію облікових процедур та підвищення аналітичності управлінської звітності.

Одним із найсуттєвіших недоліків існуючої системи є відсутність чітко структурованої бази даних, у межах якої здійснюється формування управлінської звітності. Первинна інформація формується у різних підрозділах (відділ виробництва, логістика, закупівлі, фінансовий відділ), що призводить до:

- втрати узгодженості показників;
- затримки в отриманні аналітичних даних;
- різночитань у тлумаченні операцій;
- надмірного навантаження на обліковий персонал.

Для усунення цих недоліків пропонується створити Єдиний реєстр управлінських показників (ЄРУП) — централізовану систему з фіксованими правилами обробки даних.

Основні компоненти ЄРУП:

1. Каталог управлінських статей (доходи, витрати, виробничі показники, KPI).
2. Єдині формати даних (коди, структури таблиць, періодичність).
3. Регламент відповідальності підрозділів за генерацію та погодження показників.
4. Інтеграційна панель для автоматичного збору даних з операційних систем.

У межах удосконалення системи облікового забезпечення управління важливо не лише оптимізувати окремі процедури, а й забезпечити інтегрованість інформаційних потоків, що формують управлінську звітність. На сьогодні на ТОВ «Еко Сфера» наявні дані генеруються різними підрозділами та фіксуються у розрізних облікових системах, що ускладнює оперативний доступ до інформації, знижує швидкість формування звітів і підвищує ризик дублювання або втрати даних.

Усунення цих проблем можливе шляхом створення *Єдиного реєстру управлінських даних*, який забезпечить централізоване накопичення, структурування та узгодженість інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Така система дозволить поєднати дані бухгалтерського, виробничого, логістичного та збутового обліку в єдиному інформаційному середовищі, забезпечивши їх синхронність і достовірність.

Для відображення логічної структури функціонування цього реєстру, а також послідовності обробки й інтеграції даних, у роботі розроблено Блок-модель формування Єдиного реєстру управлінських даних (ЄРУП) на ТОВ «Еко Сфера», яка демонструє процес формування Єдиного реєстру управлінських даних на ТОВ «Еко Сфера» від надходження первинної інформації до її використання в управлінській аналітиці (Рис. 3.1).

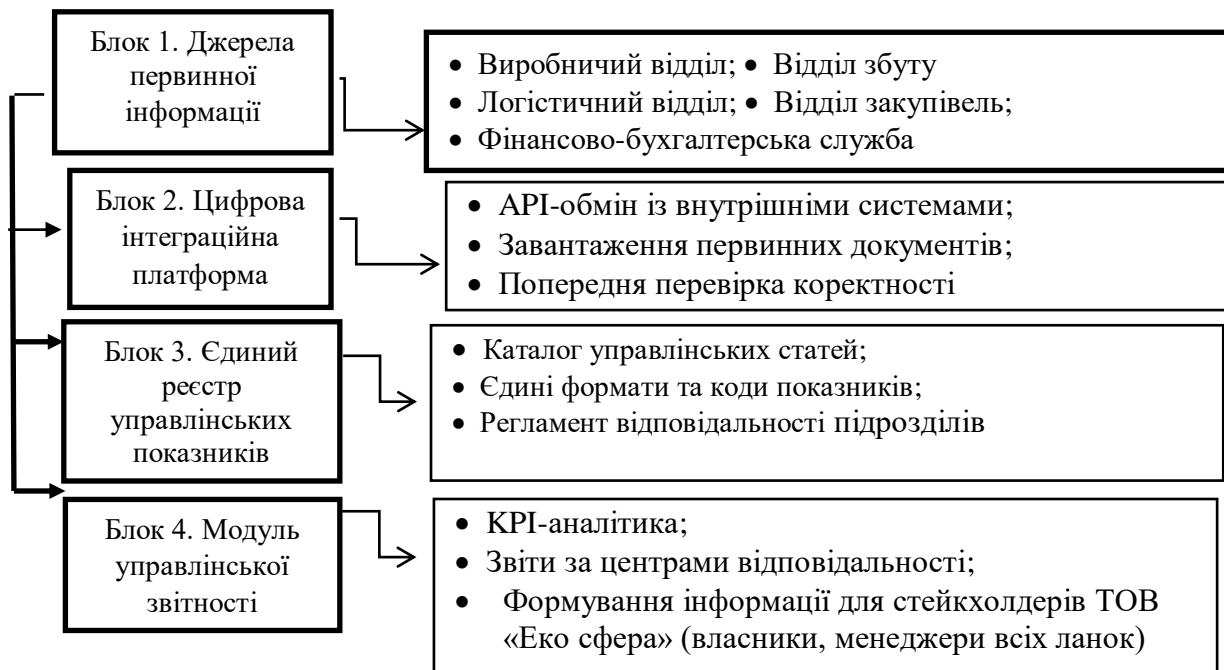


Рис 3.1. Блок-модель формування Єдиного реєстру управлінських даних (ЄРУП) на ТОВ «Еко Сфера»

Для зменшення ручної роботи та підвищення точності пропонується впровадити модуль: «Управлінський модуль обліку та звітності» у складі ERP-системи

Основні функції:

- автоматичне групування витрат за центрами відповідальності;
- формування стандартних управлінських звітів (P&L, Cash-Flow, Budget-vs-Fact);
- генерація КРІ для виробничих та комерційних підрозділів;
- онлайн-доступ для керівників різних рівнів;
- інтерактивна аналітична панель (dashboard).

Одним із ключових напрямів удосконалення управлінського обліку на ТОВ «Еко Сфера» є модернізація підходів до формування собівартості та підвищення точності розподілу витрат. Нині на підприємстві відсутня деталізована методика розподілу непрямих витрат між видами продукції та бізнес-процесами, що

призводить до узагальнення фінансової інформації, викривлення фактичної собівартості та зниження інформативності управлінської звітності.

Для вирішення цієї проблеми доцільним є впровадження сучасної системи калькулювання Activity-Based Costing (ABC), яка базується на визначенні драйверів витрат та прив'язці витрат до конкретних процесів, операцій і продуктів.

Такий підхід забезпечує можливість врахування реальних факторів, що формують собівартість,— кількість виробничих циклів, машино-годин, обсягів замовлень тощо. Упровадження ABC дозволить суттєво підвищити точність обчислення витрат, знизити рівень перехресного субсидування продукції, забезпечити більш обґрунтоване ціноутворення та проаналізувати рентабельність кожної номенклатурної позиції.

Для «Еко Сфери», що має широку лінійку соків та інших напоїв із різною технологічною складністю, це особливо актуально, оскільки методика дає можливість оперативно визначати економічність окремих рецептів, партій продукції та каналів реалізації.

Наступним кроком удосконалення управлінського обліку є формування на підприємстві системи центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). В умовах зростання масштабів діяльності та підвищення вимог до управлінської інформації структуризація відповідальності дозволяє зробити облік більш прозорим, а контроль за витратами — більш адресним. На ТОВ «Еко Сфера» доцільно виділити такі основні центри: центр доходів (відділ збуту), центр витрат (виробництво та логістика), центр інвестицій (проектний відділ) та центр прибутку (керівники заводів і комерційний департамент).

Їхнє впровадження дасть можливість чітко розмежувати функціональну відповідальність, підвищити мотивацію керівників підрозділів, отримувати порівняльні показники ефективності, а також формувати деталізовані управлінські звіти з урахуванням реального внеску кожної структурної одиниці у фінансовий

результат підприємства. Це, у свою чергу, забезпечить прозорий механізм оцінки діяльності та сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим етапом оптимізації управлінського обліку є стандартизація звітності, оскільки відсутність єдиного підходу до формування управлінських документів призводить до дублювання інформації, розбіжностей між підрозділами та втрати оперативності.

У зв'язку з цим пропонується розробити та затвердити «Положення про управлінську звітність ТОВ «Еко Сфера», у якому слід визначити систему управлінських форм, порядок їх складання, зміст показників, відповідальних осіб та чіткі строки подання.

До переліку рекомендованих форм належать: управлінський звіт про фінансові результати (P&L), внутрішній баланс, звіт про рух грошових коштів, звіт про виробничі показники, звіт за центрами фінансової відповідальності, а також звіт про маржинальний дохід та рентабельність продукції. Уніфікація таких документів забезпечить послідовність, порівнюваність та прозорість даних, що значно полегшить проведення аналізу й побудову бюджетів, а також зменшить ризик виникнення інформаційних розривів.

Ще одним важливим напрямом підвищення ефективності облікових процесів є оптимізація документообігу. У нинішніх умовах суттєва частина первинної документації оформлюється в паперовому вигляді, що призводить до значних витрат часу, збільшує ризик помилок та ускладнює процес контролю. Запропоноване рішення передбачає повну або часткову цифровізацію документообігу: перехід до електронних накладних, актів виконаних робіт, лімітних карток, а також інтеграцію цих документів у внутрішній корпоративний портал.

Додатково рекомендується впровадити систему автоматичного погодження документів, яка дозволить суттєво скоротити адміністративні затримки, мінімізувати людський фактор та підвищити швидкість обробки операційної

інформації. Внаслідок цього кількість паперових документів може бути скорочена на 60–70%, а час їх обробки — на 30–40%, що позитивно вплине на загальну оперативність формування управлінської звітності.

У комплексі запропоновані заходи створюють передумови для переходу ТОВ «Еко Сфера» до сучасної моделі управління, заснованої на точних, своєчасних та аналітично значущих даних. Оптимізація розподілу витрат, впровадження центрів відповідальності, стандартизація звітності та цифровізація документообігу забезпечують системний ефект, що підвищує якість прийняття рішень, рівень фінансового контролю та загальну конкурентоспроможність підприємства.

У процесі впровадження запропонованих заходів удосконалення облікового забезпечення формування управлінської звітності виникає необхідність систематизувати очікувані результати та визначити, які саме аспекти діяльності підприємства отримають найбільший ефект від реалізації кожного із запропонованих напрямів. Це дозволяє оцінити не лише зміст рекомендацій, а й їх практичну значущість для ТОВ «Еко Сфера».

Для забезпечення комплексного підходу до аналізу доцільно порівняти ключові напрями удосконалення — оптимізацію облікових процедур, запровадження ABC-костингу, формування центрів фінансової відповідальності, стандартизацію управлінської звітності та цифровізацію документообігу — за їх впливом на якість управлінської інформації, швидкість обробки даних, точність формування собівартості та рівень контрольованості витрат.

Узагальнення наведених пропозицій дозволяє системно оцінити їхній вплив на управлінську діяльність ТОВ «Еко Сфера» та визначити пріоритети для реалізації кожного заходу. Таблиця 3.1 слугує наочним інструментом для структурування отриманої інформації, оскільки вона поєднує у собі як конкретний зміст запропонованих оптимізаційних заходів, так і очікувані результати їх впровадження. Завдяки такому підходу можна простежити взаємозв'язок між проблемами існуючої системи обліку, запропонованими рішеннями та їх

практичними наслідками. Таблиця дозволяє наочно визначити, які заходи спрямовані на підвищення точності обліку витрат, які — на скорочення часу обробки інформації, а які — на покращення контролю за фінансовими показниками підприємства.

Крім того, узагальнена таблиця є ефективним засобом для планування впровадження змін, оскільки вона демонструє комплексний ефект кожного заходу та його значення для забезпечення безперервності інформаційних потоків. Це дозволяє керівництву підприємства пріоритетизувати впровадження заходів, оцінювати ефективність їх реалізації та коригувати управлінські процеси у разі виявлення невідповідностей.

Таблиця 3.1

#### Оптимізаційні пропозиції щодо облікових процедур на ТОВ «Еко Сфера»

№	Проблема	Запропонований інструмент	Очікуваний результат
1	Розрізненість даних	ЄРУП	Синхронізація інформаційних потоків, мінімізація помилок
2	Велика частка ручної роботи	Управлінський модуль ERP	Скорочення часу обробки даних на 40%
3	Невизначена методика розподілу витрат	ABC-метод	Точна собівартість та обґрунтовані цінові рішення
4	Недостатність контролю по підрозділах	Центри фінансової відповідальності	Чітка оцінка ефективності
5	Відсутність стандартизованих форм	Положення про управлінську звітність	Єдині регламенти та прозорість
6	Надмірність паперового документообігу	Е-документообіг	Зменшення витрат часу і ризику помилок
7	Низька аналітичність	ВІ-аналітика	Перехід до управління на основі даних (Data-Driven Management)

Таким чином, Таблиця 3.1 не лише систематизує пропозиції щодо оптимізації облікового забезпечення, але й слугує методологічною основою для комплексної оцінки їх впливу на функціонування системи управлінської звітності, сприяє

підвищенню прозорості, оперативності та аналітичної цінності управлінської інформації на підприємстві.

Запропоновані заходи спрямовані на формування цілісної, прозорої, автоматизованої системи управлінського обліку, яка забезпечує менеджмент «Еко Сфери» своєчасними та аналітично повними даними. Їх впровадження дозволить підвищити якість прийняття рішень, оптимізувати витрати, підвищити рентабельність та зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

### **3.2. Удосконалення системи управлінського обліку через автоматизацію, структурування звітності та контроль ризиків**

Сучасні тенденції розвитку управлінського обліку передбачають обов'язкове впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем обробки інформації. Для ТОВ «Еко Сфера» це є критично важливим, оскільки підприємство характеризується значним обсягом виробничих процесів, великим асортиментом продукції та чисельністю персоналу понад 500 осіб. Впровадження цифрових інструментів дозволить централізувати дані, знизити рівень ручної обробки, підвищити точність розрахунків та забезпечити швидкий доступ до аналітичної інформації для керівництва.

До ключових заходів з цифровізації належать:

1. *Інтеграція ERP-системи* для автоматизації збору даних з виробництва, закупівель, логістики та фінансів.
2. *Впровадження BI-платформ* (Power BI, Qlik, Tableau) для побудови інтерактивних панелей керівника та аналітичних звітів у режимі реального часу.
3. *Автоматизація процесів бюджетування та планування* через електронні шаблони та сценарні моделі.
4. *Цифровий документообіг* для обробки накладних, актів виконаних робіт та лімітних карток, що зменшує паперовий документообіг на 60–70%.

Таблиця 3.2 наочно відображає ключові цифрові інструменти та автоматизовані рішення, впровадження яких передбачено для підвищення ефективності системи управлінського обліку на ТОВ «Еко Сфера». Вона демонструє не лише функціональне призначення кожного інструмента, а й очікувані результати його використання у вигляді підвищення точності облікових даних, скорочення часу обробки інформації та забезпечення оперативного доступу керівництва до аналітичної інформації.

Таке узагальнення дозволяє наочно оцінити, які технологічні рішення забезпечують найбільший ефект для підприємства, і визначити пріоритетність їх впровадження. Крім того, таблиця слугує методологічною основою для планування подальшої інтеграції цифрових систем, оскільки забезпечує чітке співвідношення між інструментами, їх функціями та очікуваними результатами, що сприяє системному підходу до модернізації управлінського обліку.

Таблиця 3.2

### Цифрові інструменти та їх вплив на систему управлінського обліку

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний ефект
ERP-система	Централізація даних, автоматизація збору	Зменшення ручної роботи, підвищення точності обліку
ВІ-платформа	Візуалізація KPI, інтерактивна аналітика	Швидкий доступ до управлінської інформації, покращення прийняття рішень
Електронні шаблони для бюджетування	Планування та контроль виконання бюджету	Зниження помилок, скорочення часу на складання бюджету
Цифровий документообіг	Обробка первинних документів	Скорочення паперових форм та часу обробки документів

Існуюча структура управлінської звітності ТОВ «Еко Сфера» не завжди забезпечує повну аналітичну підтримку стратегічних рішень. Основними недоліками є надмірна деталізація деяких показників та одночасна недостатність аналітики за критично важливими напрямками діяльності.

Модернізація передбачає:

- Впровадження *структурованих форм звітності за центрами фінансової відповідальності*, що дозволяє аналізувати ефективність кожного підрозділу.
- Формування *збалансованого набору показників* (ключові KPI, маржинальний дохід, обіг активів, операційна ефективність).
- Включення *стратегічних аналітичних блоків* (оцінка рентабельності продуктів, прогнозування витрат, аналіз прибутковості каналів збуту).
- Регламентація *термінів подання звітів* та відповідальних осіб для забезпечення своєчасності та достовірності інформації.

Таблиця 3.3 ілюструє оновлену структуру управлінської звітності на ТОВ «Еко Сфера», яка відповідає стратегічним потребам керівництва та забезпечує аналітичну підтримку прийняття рішень. Вона демонструє розподіл відповідальності за формування кожного звіту, ключову інформацію, що міститься у документах, та частоту їх подання. Узагальнення цієї інформації дозволяє оцінити ефективність модернізації звітної системи, визначити пріоритети у зборі даних та забезпечити своєчасність отримання критично важливої управлінської інформації.

Таблиця 3.3

## Модернізовані форми управлінської звітності

<b>Звітна форма</b>	<b>Відповідальний підрозділ</b>	<b>Основна інформація</b>	<b>Частота формування</b>
Звіт P&L	Фінансовий відділ	Прибуток/збиток за центрами відповідальності	Щомісячно
Баланс управлінський	Фінансовий відділ	Активи та зобов'язання підприємства	Щомісячно
Звіт по KPI	Керівники підрозділів	Виробничі та комерційні показники	Щотижнево
Маржинальний дохід	Комерційний відділ	Прибутковість продуктів і каналів збуту	Щомісячно
Аналіз руху грошових коштів	Фінансовий відділ	Cash-Flow підприємства	Щомісячно

Впровадження автоматизованих систем, модернізація обліку та оптимізація документообігу безпосередньо вплинуть на фінансові та операційні показники підприємства. Очікуваний економічний ефект включає:

- скорочення витрат на обробку та погодження документів до 40%;
- зниження рівня помилок у обліку на 20–30%;
- підвищення точності формування собівартості продукції на 15–20%;
- покращення прозорості фінансових потоків, що сприяє оптимізації управлінських рішень;
- можливість швидкого аналізу рентабельності продуктів і каналів збуту, що підвищує ефективність продажів і прибутковість підприємства.

Таблиця 3.4 наочно демонструє економічні переваги, яких очікується досягти внаслідок реалізації запропонованих заходів щодо модернізації облікового забезпечення. Вона дозволяє зіставити конкретні дії з кількісними показниками їх впливу, такими як скорочення часу обробки даних, підвищення точності собівартості, зменшення паперового документообігу та підвищення прозорості фінансових потоків. Таке узагальнення допомагає керівництву підприємства оцінити доцільність інвестицій у цифрові інструменти та організаційні зміни, а також визначити пріоритетні напрямки впровадження.

Таблиця 3.4

## Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів

Заходи	Показник впливу	Очікуваний результат
Автоматизація обліку	Час обробки даних	Скорочення на 30–40%
Цифровий документообіг	Паперовий документообіг	Скорочення на 60–70%
Впровадження ABC	Точність собівартості	Зростання на 15–20%
Центри фінансової відповідальності	Прозорість контролю	Підвищення ефективності аналізу підрозділів
ВІ-аналітика	Швидкість прийняття рішень	Зменшення часу на аналітику до 50%

Удосконалена система обліку повинна не лише підвищувати ефективність, а й мінімізувати ризики управлінських рішень. Основними ризиками, які виникають у процесі обліку та формування управлінської звітності, є:

- неточність первинних даних;
- порушення термінів формування звітів;
- відсутність контролю за витратами у центрах відповідальності;
- ризик неузгодженості між бухгалтерськими та управлінськими даними;
- недостатня аналітична підтримка стратегічних рішень.

Для їх мінімізації пропонується:

1. *Впровадження процедур внутрішнього контролю* на кожному етапі обробки даних;
2. *Регламентация термінів подання звітів* та призначення відповідальних осіб;
3. *Перевірка коректності даних* шляхом автоматизованих контрольних звірок;
4. *Використання аналітичних панелей* для моніторингу ключових ризиків у реальному часі;
5. *Регулярне навчання персоналу* щодо нових цифрових інструментів та процедур обліку.

Таблиця 3.5 узагальнює основні управлінські ризики, які можуть виникати в процесі обліку та формування управлінської звітності, а також заходи контролю, спрямовані на їх мінімізацію.

Вона дозволяє систематизувати інформацію про ризики, методи їх виявлення та очікуваний ефект від впровадження контролю, що забезпечує надійність і достовірність управлінських даних.

Завдяки такому підходу керівництво отримує інструмент для системного моніторингу ризиків і підвищення ефективності управлінського контролю, що є важливим елементом удосконаленої системи облікового забезпечення.

Таблиця 3.5

## Система контролю управлінських ризиків

Категорія ризику	Заходи контролю	Очікуваний ефект
Неточність даних	Автоматизовані контрольні звірки	Зменшення помилок на 20–30%
Пропущені строки звітності	Регламенти та відповідальні особи	Дотримання термінів на 100%
Неефективний контроль витрат	Центри фінансової відповідальності	Підвищення прозорості та підзвітності
Невідповідність аналітики	ВІ-аналітика	Своєчасне виявлення розбіжностей
Недостатня компетенція персоналу	Навчальні програми	Підвищення ефективності роботи облікових підрозділів

Узагальнення представлених у таблицях 3.1–3.5 даних дозволяє створити цілісну картину удосконалення системи управлінського обліку на ТОВ «Еко Сфера» та оцінити ефективність запропонованих заходів з різних аспектів діяльності підприємства. Таблиці демонструють, як окремі інструменти, методики та організаційні рішення впливають на формування достовірної управлінської інформації, оперативність обробки даних, точність розрахунку собівартості та прозорість фінансових потоків.

Таблиця 3.1 відображає основні оптимізаційні заходи щодо облікових процедур і їх очікуваний ефект, що дозволяє системно оцінити вплив кожного заходу на покращення облікового забезпечення та підвищення якості управлінської звітності. Таблиця 3.2 демонструє роль сучасних цифрових інструментів і автоматизованих систем, узгоджуючи їх функціональне призначення з конкретними результатами, такими як скорочення часу обробки даних, підвищення точності обліку та оперативний доступ керівництва до аналітики.

Таблиця 3.3 ілюструє модернізовану структуру управлінської звітності, де відображено розподіл відповідальності, зміст ключових показників та частоту

формування звітів, що забезпечує стратегічну аналітичну підтримку керівництва. Таблиця 3.4 систематизує економічні переваги від впровадження запропонованих заходів, включаючи підвищення точності обліку, зменшення паперового документообігу та оптимізацію використання ресурсів, що дозволяє кількісно оцінити ефективність змін.

Нарешті, Таблиця 3.5 підкреслює значення контролю управлінських ризиків як невід'ємного елементу удосконаленої системи облікового забезпечення. Вона демонструє комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію помилок, забезпечення достовірності даних і своєчасності подання звітів, що гарантує надійність та прозорість управлінської інформації.

Загалом, узагальнення даних із цих таблиць дозволяє бачити комплексний ефект модернізації управлінського обліку, де автоматизація, структура звітності, оцінка економічного ефекту та контроль ризиків інтегруються в єдину систему. Це створює передумови для підвищення аналітичної цінності інформації, ефективності прийняття рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також слугує методологічною основою для подальшого розвитку системи управлінського обліку ТОВ «Еко Сфера».

Проведений аналіз і запропоновані заходи щодо удосконалення системи облікового забезпечення ТОВ «Еко Сфера» підтвердили необхідність комплексного підходу до модернізації управлінського обліку. Впровадження сучасних цифрових інструментів і автоматизації дозволяє значно підвищити точність та своєчасність збору та обробки даних, скоротити ручну роботу та зменшити ризик виникнення помилок.

Модернізація структури управлінської звітності, включно з формуванням центрів фінансової відповідальності та уніфікацією звітних форм, забезпечує стратегічну аналітичну підтримку керівництва, дозволяє оцінювати ефективність підрозділів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Оцінка економічного ефекту впровадження заходів демонструє можливість скорочення витрат,

підвищення точності формування собівартості продукції, оптимізації документообігу та підвищення прозорості фінансових потоків.

Водночас важливо враховувати управлінські ризики, пов'язані з неточністю даних, порушенням термінів формування звітів та неузгодженістю інформації між підрозділами. Запропонована система контролю, що включає внутрішні перевірки, регламентацію відповідальності та використання аналітичних панелей, забезпечує надійність і достовірність облікових даних та формує основу для ефективного управління ризиками.

Отже, комплексна реалізація запропонованих заходів створює інтегровану систему управлінського обліку, яка дозволяє підвищити аналітичну цінність інформації, покращити якість управлінських рішень і забезпечити стратегічну ефективність діяльності ТОВ «Еко Сфера». Такий підхід сприяє формуванню прозорої, контрольованої та сучасної системи управлінського обліку, яка відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження системи облікового забезпечення управлінської звітності ТОВ «Еко Сфера» дозволило визначити основні проблемні аспекти існуючої організації обліку, недоліки у структурі звітності, відсутність методики точного розподілу витрат та низький рівень автоматизації процесів. На підставі аналізу функціональних характеристик підприємства, сучасних методичних підходів та впроваджених цифрових інструментів було сформовано комплекс рекомендацій щодо удосконалення управлінського обліку.

Накопичена інформація, структурована у таблицях і схемах, демонструє очікувані результати впровадження заходів, їх вплив на точність, своєчасність та аналітичну цінність управлінської інформації, а також економічний ефект та контроль управлінських ризиків. На основі отриманих даних доцільно сформулювати висновки та пропозиції, що систематизують рекомендації щодо модернізації облікового забезпечення, підвищення ефективності прийняття рішень і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Пропонуються наступні заходи для оптимізації управлінського обліку на ТОВ «Еко сфера»:

1. Необхідність інтеграції цифрових технологій у систему обліку. Впровадження ERP-систем, ВІ-платформ та автоматизованого документообігу дозволяє централізувати інформацію, скоротити ручну обробку даних та підвищити точність управлінської інформації. Це створює основу для ефективного прийняття стратегічних і оперативних рішень на підприємстві.

2. Оптимізація облікових процедур через методику ABC. Використання системи Activity-Based Costing дозволяє точно розподіляти непрямі витрати за конкретними процесами та продуктами, мінімізуючи викривлення фінансових результатів і забезпечуючи обґрунтоване ціноутворення. Це сприяє підвищенню економічної ефективності виробництва та рентабельності окремих видів продукції.

### 3. Створення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Формування центрів доходів, витрат, прибутку та інвестицій дозволяє чітко розмежувати відповідальність підрозділів, підвищити прозорість контролю, стимулювати мотивацію персоналу та формувати деталізовану управлінську звітність.

### 4. Стандартизація та регламентація управлінської звітності.

Уніфікація форм, визначення відповідальних осіб та термінів подання звітів забезпечує своєчасність, достовірність та порівнянність даних, що підвищує аналітичну цінність управлінської інформації та сприяє оперативному прийняттю рішень.

### 5. Оптимізація документообігу та цифровізація первинних документів.

Перехід на електронні накладні, акти виконаних робіт та лімітні картки, автоматичне погодження документів та скорочення паперових форм на 60–70% зменшують час обробки документів на 30–40% та знижують ризик помилок у первинних даних.

### 6. Модернізація структури управлінської звітності.

Включення стратегічних аналітичних блоків, формування KPI та звітів за центрами відповідальності дозволяє керівництву оперативно оцінювати ефективність підрозділів, рентабельність продукції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

### 7. Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів.

Системний підхід до автоматизації, стандартизації та цифровізації обліку забезпечує підвищення точності формування собівартості продукції на 15–20%, скорочення часу обробки даних, оптимізацію ресурсів та підвищення прозорості фінансових потоків.

### 8. Управлінські ризики та контроль. Впровадження внутрішнього контролю,

регулярних перевірок, автоматизованих звірок та навчання персоналу забезпечує достовірність управлінської інформації, мінімізує ризики викривлень, порушень термінів подання звітів та недостовірності даних.

### 9. Підвищення стратегічної та оперативної аналітичної цінності.

Інтеграція автоматизованих систем, модернізованої структури звітності та контролю ризиків забезпечує своєчасне отримання аналітичної інформації, що сприяє

підвищенню ефективності прийняття стратегічних рішень та оперативного управління виробничими та комерційними процесами.

10. Комплексний підхід до розвитку системи управлінського обліку. Реалізація всіх запропонованих заходів створює інтегровану систему управлінського обліку, де автоматизація, структуризація, контроль і оцінка ефекту взаємопов'язані. Це забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства, ефективності управлінських рішень, конкурентоспроможності та довгострокової стабільності ТОВ «Еко Сфера».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байло В. В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 326(1). С. 327–334
2. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль виробничої діяльності підприємства: управлінський підхід / Т.А. Бутинець. - Вісник ЖДТУ. - 2018. - № 1(43) С. 28-32.
3. Бухгалтерський облік в Україні . Навч. Посібник. За ред.. Р.Л. Хом'яка, В.І. Лемішківського. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2009. – 1200с.
4. Бухгалтерський облік : навч. посібник / М. О. Виноградова, Т. В. Гладких, О. С. Гусакова, А. Ж. Пшенична ; за заг. ред. Вериги Ю.А. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 400 с.
5. Бухгалтерський облік: Навч. Пос/ за заг. ред. Вериги Ю.А. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 396с.
6. Головай Н.М., Сисоева І.М. Місце бухгалтерського обліку в управлінні діяльністю підприємства. Інфраструктура ринку, 2021, випуск 53, 167-171. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53\\_2021/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/30.pdf)
7. Власов В. О. Особливості управлінського обліку витрат на маркетинг та збут підприємств // Український журнал прикладної економіки та техніки. — 2024. — Т. 9, № 3. — С. 16–21.
8. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: Монографія/ Н.Г. Виговська. - Житомир: ЖДТУ, 2008. - 532 с.
9. Дікань Л.В., Шульга Н.В. Внутрішній контроль. Х.: ХНЕУ, 2015. - 60 с.
10. Кошовий Артем, Ашаров Віталій. Організація бухгалтерського обліку в державних установах: управлінський аспект. Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики: матеріали VIII Всеукраїнської студентської наукової

конференції, м. Запоріжжя, 20 червня, 2025 рік / МВ «Молодіжна наукова ліга». - Вінниця: ТОВ "УКРЛОГОС Груп", 2025. С. 48-51.

11. Живко З. Б. Контрольно-ревізійна діяльність: Навч. посібник / З. Б. Живко, В. І. Франчук, М. О. Живко. – К.: Алерта, 2008. – 444 с.

12. Загородній А.Г. Аудит: теорія і практика. Навчальний посібник. - Львів: Видавн. Національн. універ. «Львівська політехніка», - 2004, -456 с.

13. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. Облік і аудит: Термінологічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. - Львів: "Центр Європи", 2007.- 671 с.

14. Іванюта П. В. Управлінські інформаційні системи в аналізі та аудиті : навч. посібник / П. В. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 180с.

15. Івахненко С. Аудиторське програмне забезпечення для аналізу даних: перший український досвід / С. Івахненко // Бухгалтерський облік і аудит. - 2009. - № 10. - С. 38-44.

16. Івахненко С. В. Комп'ютерний аудит: контрольні методики і технології : Монографія / С. В. Івахненко. – К : Знання, 2005. – 286с.

17. Івахненко С.П. Автоматизація аудиту в Україні та світі: підходи і програмне забезпечення / С.П. Івахненко // Аудитор України. - 2007. - № 3. - С. 19-25.

18. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. №291.

19. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління / Є.В. Калюга. - К.: Ельга, Ніка-Центр, 2008. - 360 с.

20. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства / Т.В. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. -№ 6. т. 1.-С. 165-170.

21. Кушнар'ов А. Проблеми автоматизації аудиту / А. Кушнар'ов // Аудитор України. - 2007. - № 8. - С. 5-7.
22. Кучанський О. В. Організація управлінського обліку на підприємствах роздрібної торгівлі // (збірник/журнал). — 2024. — С. 14–25.
23. Король С. Я., Семенова С. М., Курбет М. А. Упровадження звітності про сталий розвиток в Україні: стан і перспективи в умовах євроінтеграції // Бізнес-інформ. 2022. № 1. С. 294–301
24. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні // Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. 130–148.
25. Лиска П. О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації // Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 331–338.
26. Мошковська О. А. Місце і роль стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій // Галицький економічний вісник. — 2023. — Т. 84, № 5. — С. 39–49.
27. Наказ Міністерства статистики України «Про затвердження типових форм первинного обліку основних засобів», від 29.12.95 р. №352.
28. Наказ Міністерства фінансів України „Про затвердження Методичних рекомендацій по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку” від 29.12.2000 р. № 356.
29. Нападовська Л.В. Внутрішній контроль у ринковій економіці: Монографія.- Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005.- 224 с.
30. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці. Монографія / Л.В. Нападовська. - Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. - 224 с.
31. Орлова Н.А. Фінансовий облік: Навчальний посібник - К.: Знання, 2011. – 520с.

32. Остапчук Т.П. Організація внутрішньогосподарського контролю операцій з капітальними інвестиціями / Т.П. Остапчук. - Вісник ЖДТУ. - 2004 - № 1(27). - С. 127.

33. Пантелєєв В.П. Аудит. Навчальний посібник. – К: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 400с.

34. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291.

35. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 14 «Оренда», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 181 від 28.07.2000 р., зі змінами і доповненнями.

36. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.99 р. № 290, зі змінами і доповненнями.

37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318, зі змінами та доповненнями.

38. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.07.1999 р. № 163, зі змінами та доповненнями.

39. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», затверджене наказом Міністерства фінансів України №242 від 18.10.1999 р., зі змінами та доповненнями.

40. Положення про організацію бухгалтерського обліку і звітності в Україні, затверджене постановою Кабінету міністрів України від 03.04.93 р. № 250.

41. Прокопенко І. Ф. Комп'ютеризація економічного аналізу (теорія, практика): Навч. посібник / І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганін, В. В. Москаленко. – К : Центр навчальної літератури, 2005. – 340с.

42. Пушкар М. С., Журавель Г. П., Литвин Ю. Я., Мельник В. Г. Бухгалтерський облік: основи методології та організації. - Тернопіль: 2003.—266 с.
43. Пушкар М. Роль управлінського обліку як складової інформаційної системи підприємства // Вісник «Економіка». — 2024. — № 1 (травень). — С. 94–110.
44. Сисоєва І. М.; Домбровська Н. Р. Основні аспекти нефінансової звітності в Україні. Ефективна економіка, 2022, 6. [4D6963726F736F667420576F7264202D2038D1E8F1EEBAE2E0C4EEEC1F0EEE2F1FCEAE02E646F6378](https://doi.org/10.15688/journal.economics.2022.06.04D6963726F736F667420576F7264202D2038D1E8F1EEBAE2E0C4EEEC1F0EEE2F1FCEAE02E646F6378)
45. Сисоєва І.М. Особливості моделювання облікових процесів. Ефективна економіка.— К., 2010. – Випуск №10. – С.45-51.
46. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник.-2-ге вид.доп. і перероб.-К.:Алерта, 2014.-954с.
47. Уманців Г. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності // Scientia fructuosa. 2023. Том 149, № 3. С. 59–71.
48. Carlsberg Ukraine. ESG-звіт / Carlsberg Ukraine. — Kyiv, 2022. — 41 с.
49. Sysoieva, I., Pohrishchuk, B., Pukas, A., Tsikhanovska, O., Vatslavskiy, O., Sydorovych, O. Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions // 2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). – 2023. – P. 191-195. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275328>
50. Sysoieva I. Motivation of management staff as a guarantee of business success. Revista română de statistică. Romania. 2020. No 11. P. 85–91. URL: <https://www.revistadestatistica.ro/supliment/2020/12/revista-romana-de-statistica-supliment-nr-11-2020>
51. Футорангська Ю.М. Окремі аспекти державного регулювання у сфері внутрішнього фінансового контролю в Україні // Фінансовий контроль. - 2006. - № 2 (31). - С. 20 - 24.
52. Еко Сфера. Офіційний вебсайт. — URL: <https://ecosfera.ua>

## **ДОДАТКИ**