

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра _____

КУРСОВА РОБОТА

**з дисципліни: «Бухгалтерський облік в управлінні
підприємством»**

**на тему: «Обліково-аналітичне забезпечення системи
управління підприємством: стратегічний аспект та цифрові
трансформації»**

Студентки: Якімової Вікторії Юріївни

Курсу: 2-го

Групи: ТУКВ-8-25-М1ООП-Н(2.0здс)

Спеціальності: 071 Облік і

оподаткування

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Гавриленко Олена Євгеніївна

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ.....	5
1.1. Концепція управлінського обліку як інструменту прийняття стратегічних рішень.....	5
1.2. Взаємодія фінансового, управлінського та податкового обліку в єдиній інформаційній системі.....	7
1.3. Сучасні методи калькулювання та управління витратами: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ	13
2.1. Оцінка стану обліково-аналітичного забезпечення підприємств.....	13
2.2. Особливості бюджетування та контролінгу в умовах високої невизначеності.....	16
2.3. Прогноз впровадження інтелектуальних систем управлінського обліку на	18
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПОТРЕБ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	20
3.1. Впровадження ERP-систем та хмарних сервісів в управлінський цикл...	20
3.2. Розробка внутрішньої звітності для оцінки ефективності бізнес-процесів.....	22
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26

ВСТУП

Сучасний розвиток підприємництва в Україні відбувається в умовах гострих викликів: тривалого воєнного стану, цифрової трансформації економіки та необхідності адаптації облікових систем до нових управлінських реалій. За таких обставин обліково-аналітичне забезпечення управління набуває значення не лише технічного інструменту реєстрації фактів господарського життя, а й стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що в 2023–2025 рр. відбулися суттєві зрушення в підходах до організації управлінського обліку: широке впровадження ERP-систем, хмарних технологій, штучного інтелекту в аналітичних процесах, а також перегляд методології бюджетування та контролінгу в умовах воєнної економіки. Відповідно, виникла нагальна потреба в комплексному дослідженні цих трансформацій.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад та практики обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством у стратегічному розрізі з урахуванням цифрових трансформацій 2023–2025 рр.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити концептуальні основи управлінського обліку як стратегічного інструменту;
- дослідити взаємодію різних підсистем обліку в єдиній інформаційній системі підприємства;
- проаналізувати сучасні методи калькулювання та управління витратами;
- оцінити стан обліково-аналітичного забезпечення українських підприємств у 2023–2024 рр.;
- з'ясувати особливості бюджетування в умовах воєнної економіки;

- визначити перспективи впровадження інтелектуальних систем управлінського обліку;
- обґрунтувати напрями оптимізації облікової політики для потреб менеджменту.

Об'єктом дослідження є система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством в умовах цифрових трансформацій.

Методи дослідження: системний аналіз, синтез, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний метод, метод узагальнення, а також методи статистичного та фінансового аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України [1–6], наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених [10–34], матеріали наукових видань та монографій.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг – 29 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

1.1. Концепція управлінського обліку як інструменту прийняття стратегічних рішень

Управлінський облік у сучасному трактуванні виходить за межі традиційного розуміння обліку витрат і набуває ознак комплексної інформаційної системи, що забезпечує менеджмент підприємства релевантними даними для прийняття обґрунтованих рішень [12; 14]. Як зазначає Чумаченко М.Г., управлінський облік є теоретичним підґрунтям і практичним інструментом управлінського процесу, що інтегрує облік, аналіз, планування та контроль [12, с. 18].

Стратегічний управлінський облік – це відносно нова концепція, що виникла на стику стратегічного менеджменту та управлінського обліку. На думку Ткаченко Н.М., стратегічний вимір управлінського обліку полягає у формуванні інформаційного поля для реалізації довгострокових конкурентних переваг підприємства [16, с. 45]. Зарубіжна наука підтверджує цю тезу: Bhimani A. стверджує, що стратегічний управлінський облік є ключовим елементом нових бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток [33, с. 28].

Концептуальна основа управлінського обліку базується на таких принципах:

- орієнтація на задоволення інформаційних потреб менеджменту всіх рівнів;
- гнучкість методичних підходів залежно від специфіки господарської діяльності;

- прогностична спрямованість – орієнтація не лише на минуле, а й на майбутній розвиток;
- конфіденційність інформації, що відрізняє управлінський облік від фінансового.

Важливою складовою стратегічного управлінського обліку є збалансована система показників (BSC), яка дозволяє пов'язати фінансові та нефінансові індикатори діяльності підприємства в єдину управлінську концепцію [25; 26]. Нападовська Л.В. наголошує, що використання BSC в українських умовах потребує адаптації до особливостей національного законодавства та обліку [15, с. 312].

Ключовою функцією управлінського обліку є калькулювання – процес обчислення собівартості продукції, робіт або послуг. Відповідно до Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості [9], собівартість охоплює всі витрати підприємства, безпосередньо пов'язані з виробництвом та збутом продукції. Управлінський облік розширює цю концепцію, включаючи аналіз поведінки витрат, виявлення резервів їх зниження та прогнозування майбутніх витрат.

Таким чином, управлінський облік є невід'ємним елементом системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує інформаційну підтримку ключових рішень щодо розвитку бізнесу, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Взаємодія фінансового, управлінського та податкового обліку в єдиній інформаційній системі

Сучасна обліково-інформаційна система підприємства являє собою складний механізм взаємодії трьох відносно самостійних підсистем: фінансового, управлінського та податкового обліку [11; 17]. Кожна з них виконує власні специфічні функції, однак усі вони оперують спільною первинною інформаційною базою, що створює підґрунтя для їх інтеграції.

Фінансовий облік виступає фундаментом системи. Він суворо регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3] та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 15 «Дохід» [8] та НП(С)БО 16 «Витрати» [7]. Його головна мета – формування достовірної, цілісної та зрозумілої інформації для зовнішніх користувачів: інвесторів, кредиторів, державних органів. Дані фінансового обліку є офіційним підтвердженням результатів діяльності суб'єкта господарювання.

На противагу йому, податковий облік ведеться відповідно до вимог Податкового кодексу України [5] і має суто фіскальну спрямованість – визначення бази оподаткування та контроль за розрахунками з бюджетом. Швець В.Г. звертає увагу на те, що розбіжності між бухгалтерським і податковим прибутком залишаються суттєвою проблемою, оскільки вони призводять до виникнення тимчасових та постійних різниць, що значно ускладнює роботу бухгалтерської служби [11, с. 87].

Управлінський облік, на відміну від попередніх двох, не має жорсткої державної регламентації. Це дозволяє підприємству самостійно обирати методи оцінки, періодичність звітування та ступінь деталізації даних відповідно до потреб менеджменту. Сук Л.К. та Сук П.Л. підкреслюють, що ефективна робота сучасного підприємства можлива лише за умови інтеграції

цих трьох підсистем у межах єдиної інформаційної системи (ЄІС) на основі спільної облікової політики [17, с. 156].

Взаємозв'язок підсистем найкраще простежується через порівняльний аналіз їх характеристик (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика підсистем обліку в ЄІС підприємства[22, с. 46].

Характеристика	Фінансовий облік	Податковий облік	Управлінський облік
Регулювання	Державне (НП(С)БО/МСФЗ)	Державне (ПКУ)	Внутрішнє (накази по п-ву)
Користувачі	Зовнішні та внутрішні	Державні органи	Власники, топ-менеджмент
Об'єкт	П-во як юрид. особа	Податкові зобов'язання	Центри відповідальності
Точність	Висока (до копійки)	Висока (фіскальна)	Допустимі наближення
Періодичність	Місяць, квартал, рік	Податковий період	За потребою (щодня/щотижня)

Облікова політика підприємства, як зазначає Пилипенко О.І., виступає ключовим інструментом узгодження часто суперечливих вимог цих підсистем [22, с. 46]. Для ефективної взаємодії вона має забезпечувати:

1. Єдність методологічних підходів: використання спільних принципів оцінки активів та зобов'язань там, де норми ПКУ збігаються з НП(С)БО.

2. Уніфікацію документального оформлення: розробка таких форм первинних документів, які одночасно задовольняють вимоги Положення № 88 [6] та містять необхідні аналітичні розрізи для управлінців.

3. Можливість трансформації даних: створення алгоритмів автоматичного перенесення даних з фінансових рахунків у форми управлінської звітності.

Особливо гострою є проблема класифікації витрат. НП(С)БО 16 «Витрати» [7] орієнтує на функціональний підхід (виробничі, адміністративні, збутові), що важливо для розрахунку собівартості реалізованої продукції та фінансового результату. Проте управлінський облік потребує поділу витрат за поведінкою (змінні та постійні) для проведення CVP-аналізу та прогнозування прибутку при зміні обсягів виробництва.

Інтеграція реалізується через три основні моделі взаємодії:

- *Автономна*: кожна підсистема ведеться окремо (висока трудомісткість).
- *Інтегрована*: управлінський та податковий облік будуються на базі фінансового за допомогою системи додаткових субрахунків або аналітичних кодів.
- *Змішана*: поєднання елементів перших двох моделей за допомогою ERP-систем.

Отже, інтеграція фінансового, податкового та управлінського обліку в єдину інформаційну систему на базі сучасних ERP-рішень (наприклад, SAP, Odoo, BAS) дозволяє уникнути дублювання інформації, мінімізувати помилки та забезпечити керівництво оперативними даними для прийняття стратегічних рішень.

1.3. Сучасні методи калькулювання та управління витратами: вітчизняний та зарубіжний досвід

Управління витратами є однією з ключових функцій управлінського обліку, оскільки саме рівень витрат безпосередньо визначає фінансовий результат, цінову політику та конкурентну позицію підприємства на ринку [27; 28]. Методологія калькулювання та управління витратами постійно еволюціонує під впливом глобалізації, посилення конкуренції, цифрових технологій та нових управлінських парадигм.

Серед традиційних методів калькулювання, що історично склалися в українській обліковій практиці, найбільш поширеними залишаються:

- Нормативний метод: базується на встановленні норм витрат та аналізі відхилень від них, що дозволяє оперативно контролювати виробничий процес.
- Позамовний метод: використовується на підприємствах з індивідуальним або дрібносерійним виробництвом, де об'єктом обліку є окреме замовлення.
- Попередільний метод: характерний для масового виробництва з послідовною переробкою сировини (металургія, хімічна промисловість) [9].

Водночас світова практика демонструє перехід від простого вимірювання витрат до стратегічного управління ними. Зарубіжний досвід пропонує низку інноваційних підходів, які дедалі частіше адаптуються вітчизняними підприємствами (див. рис. 1.2).

До найбільш ефективних зарубіжних методів належать:

1. Activity-Based Costing (ABC) – калькулювання витрат за видами діяльності. Цей метод дозволяє більш точно розподіляти непрямі (накладні) витрати, пов'язуючи їх з конкретними операціями, що виконуються для створення продукту [33, с. 89].

2. Target Costing – управління від цільової собівартості. На відміну від традиційного підходу «витрати плюс маржа», тут ціна визначається ринком, а підприємство проектує продукт таким чином, щоб вкластися в допустимий рівень витрат.

3. Kaizen Costing – система безперервного вдосконалення, орієнтована на поступове зниження витрат на етапі виробництва через оптимізацію процесів та залучення персоналу.

4. Life Cycle Costing – врахування витрат протягом усього життєвого циклу продукту: від розробки та проектування до утилізації.

Ізмайлов Я.О. зазначає, що для українських підприємств найбільш перспективним є поєднання методу ABC з інструментами стратегічного аналізу, що забезпечує формування багаторівневої системи управління [27, с. 64]. Проте Хомин П.Я. справедливо наголошує на необхідності глибокої адаптації цих інструментів до специфіки вітчизняної нормативно-правової бази та господарської практики [14, с. 38].

Особливого значення набуває управління витратами в умовах воєнного стану. Попова С.С. та Серікова О.М., аналізуючи досвід 2023–2024 рр., виокремлюють такі критичні особливості:

- логістичні виклики, що зумовлюють різке зростання транспортних витрат;
- висока волатильність цін на сировину та енергоносії;
- необхідність додаткових витрат на забезпечення безпеки персоналу та активів;
- актуальність формування резервних фондів для покриття непередбачуваних витрат [21, с. 144].

Фундаментальний підхід до цієї проблеми пропонують Anthony R.N. та Govindarajan V., які стверджують, що ефективна система повинна гармонійно поєднувати стратегічне планування з оперативним контролем відхилень [34, с. 234]. Це концептуально відповідає системі контролінгу, яка в Україні

трансформується з теоретичної моделі у дієвий інструмент підтримки управлінських рішень.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасна методологія управління витратами перетворилася із суто технічної облікової процедури на комплексний стратегічний інструментарій. Він охоплює не лише фіксацію минулих подій, а й активне прогнозування, аналіз ризиків та пошук резервів оптимізації витратної складової для забезпечення життєздатності підприємства в мінливому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка стану обліково-аналітичного забезпечення підприємств у

Аналіз стану обліково-аналітичного забезпечення українських підприємств у 2023–2024 рр. дозволяє виявити ряд характерних тенденцій, зумовлених специфікою воєнного часу та прискоренням процесів цифрової трансформації. В умовах підвищеної невизначеності роль обліково-аналітичної системи змістилася від простої фіксації господарських операцій до функції стратегічного інструменту управління інноваційним розвитком та виживання бізнесу [30, с. 45].

За даними аналітичних досліджень, у 2023 р. близько 60% великих промислових підприємств України функціонували в умовах суттєвих обмежень. Ключовими дестабілізуючими факторами виступили:

- критичні перебої в ланцюгах постачання та зростання витрат на логістику;
- гострий дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси та мобілізацію;
- фізичне пошкодження або знищення виробничої та офісної інфраструктури.

За таких умов обліково-аналітичне забезпечення мало відповідати критеріям «трьох О»: оперативності (швидкість обробки даних), об'єктивності (реальна оцінка втрат) та обмеженого доступу (кібербезпека та захист комерційної таємниці) [3; 19].

Цифрові трансформації фінансової звітності стали об'єктивною відповіддю бізнесу на ці виклики. Підприємства масово перейшли на хмарні технології (SaaS-рішення), що дозволило зберегти доступ до баз даних навіть за умов фізичного знищення серверів [18, с. 127]. Законодавчим підґрунтям для цього став Закон України «Про хмарні послуги» [2], який легітимізував використання зовнішніх обчислювальних потужностей.

Систематизація основних проблем обліково-аналітичного забезпечення в цей період представлена на рис. 2.1.

Серед найбільш критичних перешкод слід виділити:

1. Документарні розриви: неповне або несвоєчасне оформлення первинних документів через бойові дії, що ускладнювало дотримання вимог Положення № 88 [6].

2. Проблеми оцінки: складність визначення справедливої вартості активів та розрахунку курсових різниць за умов високої волатильності валютного ринку.

3. Інвентаризаційні перешкоди: неможливість фактичного підтвердження наявності ТМЦ на окупованих або прифронтових територіях, що призвело до розробки спеціальних процедур дистанційного аудиту.

4. Кадрова криза: втрата ключових спеціалістів облікових служб, що зумовило попит на аутсорсинг бухгалтерських послуг та автоматизацію рутинних операцій.

Водночас кризовий період стимулював і позитивні зрушення. Підприємства, які заздалегідь інвестували в ERP-системи та електронний документообіг (Е-ТТН, М.Е.Дос, Вчасно), виявилися значно стійкішими. Вони змогли дистанційно закривати звітні періоди та забезпечувати безперервність фінансових потоків [28, с. 89].

У 2024 р. спостерігається тенденція до стабілізації та переходу до інтегрованих систем. Зростає інтерес до поєднання управлінського та

фінансового обліку, що забезпечує прозорість бізнесу перед міжнародними інвесторами та донорами [29, с. 11]. Це критично важливо в контексті євроінтеграційних процесів та залучення коштів на відновлення України.

Таким чином, 2023–2024 рр. стали масштабним «стрес-тестом» для облікових систем. Цей період остаточно закріпив пріоритетність цифрових рішень та аналітичної складової обліку над суто технічною реєстрацією даних, сформувавши запит на нову якість інформаційного забезпечення управління.

2.2. Особливості бюджетування та контролінгу в умовах високої невизначеності

Бюджетування та контролінг є взаємопов'язаними функціями управлінського обліку, що забезпечують планування, облік та контроль діяльності підприємства. В умовах воєнного стану та економічної невизначеності 2023–2025 рр. ці функції зазнали принципових трансформацій, адаптуючись до вимог турбулентного середовища.

Традиційне бюджетування, засноване на жорстких річних планах з детальним розбиттям на місячні та квартальні показники, виявилось малоефективним в умовах надвисокої волатильності ринків. Ясенко Л.А. та Мельник В.М. зазначають, що українські підприємства масово переходили до моделі «ковзного бюджетування» (rolling forecast) — механізму постійного перегляду та актуалізації планів на 3–6-місячний горизонт [10]. Такий підхід дозволяв менеджменту своєчасно реагувати на критичні зміни у зовнішньому середовищі, не чекаючи завершення календарного року.

Контролінг в українських підприємствах протягом 2023–2024 рр. виконував особливу роль — не лише координуючу, а й антикризову. Савченко О.Л. виокремлює ключові завдання контролінгу в умовах воєнної економіки [19, с. 67]:

- безперервний моніторинг показників фінансової стійкості та ліквідності;
- оперативна ідентифікація відхилень від критичних параметрів діяльності в режимі реального часу;
- розробка багатоваріантних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, базового) та відповідних планів реагування;
- проактивне управління ризиками в умовах неперервних форс-мажорних обставин.

Ефективність контролінгу безпосередньо залежить від якості інформаційного фундаменту. Маренич Т.Г. наголошує, що сучасна система контролінгу потребує розвиненої аналітичної бази, яка спирається на масиви інтегрованих облікових даних [27, с. 134]. Це підтверджує нерозривний зв'язок між якістю первинного фінансового обліку та обґрунтованістю управлінських рішень на стратегічному рівні.

Бюджетування витрат у 2023–2024 рр. суттєво ускладнилося появою нових, раніше нетипових статей витрат. Зокрема, підприємства були змушені закладати значні ресурси на:

1. Забезпечення фізичної безпеки персоналу та захист майна (облаштування укриттів, охорона).
2. Формування надлишкових страхових запасів сировини на випадок логістичної блокади.
3. Енергонезалежність (придбання та експлуатація генераторів, систем автономного живлення).

Згідно з дослідженнями Попової С.С. та Серікової О.М., питома вага таких «кризових» витрат у структурі собівартості продукції зросла в середньому на 15–25%, що потребувало повного перегляду методик калькулювання [21, с. 147].

Перспективним інструментом у цей період став метод нульового бюджетування (zero-based budgeting – ZBB). Коваленко О.В. вважає цей метод найбільш доречним для суб'єктів господарювання, що змушені радикально змінювати бізнес-модель. ZBB передбачає формування бюджету «з нуля», вимагаючи обґрунтування кожної статті витрат без прив'язки до ретроспективних показників [26, с. 87].

Отже, бюджетування та контролінг у 2023–2025 рр. трансформувалися з формальних процедур планування в інструменти гнучкого адаптивного управління. Вони стали фундаментом, що забезпечує не лише виживання, а й

потенціал для відновлення підприємств у ситуації хронічної макроекономічної та безпекової нестабільності.

2.3. Прогноз впровадження інтелектуальних систем управлінського обліку на 2025 рік

Інтелектуалізація управлінського обліку є однією з визначальних тенденцій розвитку облікової науки і практики у світовому масштабі. Застосування технологій штучного інтелекту (AI), машинного навчання та великих даних (Big Data) відкриває принципово нові можливості для підвищення якості управлінської інформації.

Кузьмінський Ю.А. та Козлова М.В. прогнозують, що до кінця 2025 р. не менше 30% великих підприємств України використовуватимуть елементи штучного інтелекту в управлінському обліку, передусім для автоматизації обробки первинних документів та прогнозного аналізу [31, с. 112].

Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [1] створює правові та інституційні умови для прискорення цих процесів. Відповідно до його положень, підприємства, що впроваджують технології цифрової трансформації, мають право на низку пільг та преференцій.

До основних напрямів інтелектуалізації управлінського обліку у 2025 р. належать:

- автоматичне розпізнавання та класифікація первинних документів з використанням OCR та NLP-технологій;
- предиктивний аналіз витрат на основі алгоритмів машинного навчання;
- автоматична побудова управлінської звітності в режимі реального часу;
- інтеграція з зовнішніми джерелами даних (митна статистика, курси валют, цінові індекси) для збагачення аналітики.

Важливим чинником є також розвиток хмарних ERP-систем, які надають малому та середньому бізнесу доступ до інструментів управлінського обліку, що раніше були доступні лише великим корпораціям. Закон «Про хмарні послуги» [2] регулює відносини у цій сфері та гарантує захист даних при використанні хмарних рішень.

Проте Гнатюк О.М. застерігає, що впровадження інтелектуальних систем несе й певні ризики: кіберзагрози, залежність від постачальників програмного забезпечення, проблеми достовірності алгоритмічно генерованих даних [30, с. 212]. Тому паралельно із запровадженням технологій необхідно розвивати відповідні компетенції внутрішнього аудиту та системи внутрішнього контролю.

Таким чином, 2025 рік позначений суттєвим зрушенням у бік інтелектуального управлінського обліку, що потребує переосмислення традиційних підходів до організації облікового процесу та підготовки облікових кадрів.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПОТРЕБ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Впровадження ERP-систем та хмарних сервісів в управлінський цикл

Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) та хмарних сервісів є ключовою організаційно-технологічною умовою побудови ефективної системи управлінського обліку в сучасних умовах. ERP-система являє собою інтегровану платформу, що об'єднує всі ключові бізнес-процеси підприємства – фінансовий облік, управлінський облік, постачання, виробництво, збут – в єдиному інформаційному просторі [1; 2].

Спільник І.В. характеризує впровадження ERP-систем як найбільш трансформативний чинник для обліку в умовах цифрової економіки, оскільки такі системи усувають дублювання введення даних, мінімізують людський фактор та забезпечують оперативну консолідацію звітності [18, с. 215].

Серед найбільш поширених ERP-рішень на українському ринку у 2023–2025 рр.:

- SAP S/4HANA – для великих корпорацій, передусім у металургії та хімічній промисловості;
- Microsoft Dynamics 365 – для середнього та великого бізнесу у сфері торгівлі та послуг;
- 1С:Підприємство та BAS – для малого та середнього бізнесу, найбільш поширені в Україні;
- Хмарні рішення (Odoo, Zoho Books, FreeAgent) – для малого бізнесу та стартапів.

Ловінська Л.Г. зазначає, що для підприємств малого бізнесу оптимальним є впровадження хмарних сервісів, оскільки вони не потребують значних капітальних інвестицій, а передбачають лише щомісячну підписку [20, с. 12]. Це особливо актуально в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Алгоритм впровадження ERP-системи в управлінський цикл підприємства охоплює такі етапи:

- діагностика існуючої системи управління та виявлення «вузьких місць» у інформаційному забезпеченні;
- вибір ERP-рішення відповідно до масштабу та специфіки діяльності підприємства;
- адаптація системи до вимог вітчизняного законодавства та облікових стандартів;
- міграція даних із застарілих систем та тестування функціональності;
- навчання персоналу та забезпечення технічної підтримки.

Безверхий К.В. наголошує на тому, що ключовою умовою успішного впровадження ERP є наявність чітко визначеної методології управлінської звітності, яку система має автоматизувати, а не навпаки – намагатися вибудувати систему звітності навколо можливостей програмного забезпечення [32, с. 145].

Хмарні сервіси, відповідно до Закону «Про хмарні послуги» [2], поділяються на три моделі: IaaS (інфраструктура як послуга), PaaS (платформа як послуга) та SaaS (програмне забезпечення як послуга). Для потреб управлінського обліку найбільш доречною є модель SaaS, що передбачає використання готових хмарних облікових рішень.

Таким чином, впровадження ERP-систем та хмарних сервісів є необхідною умовою побудови сучасної системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством, що відповідає вимогам цифрової економіки.

3.2. Розробка внутрішньої звітності для оцінки ефективності бізнес-процесів

Внутрішня управлінська звітність є кінцевим «продуктом» системи управлінського обліку, що надає менеджменту підприємства структуровану інформацію для прийняття рішень. На відміну від фінансової звітності, яка регулюється НП(С)БО [7; 8] та орієнтована на зовнішніх користувачів, внутрішня звітність цілком визначається потребами конкретного підприємства.

Безверхий К.В. систематизує вимоги до внутрішньої управлінської звітності: релевантність, своєчасність, точність, зрозумілість та економічність її підготовки [32, с. 56]. Мороз Ю.С. доповнює цей перелік вимогою захищеності – внутрішня звітність не повинна потрапляти до конкурентів або інших зацікавлених сторін [26, с. 98].

Структура системи внутрішньої звітності визначається відповідно до системи центрів відповідальності підприємства. Пушкар М.С. розрізняє такі типи центрів відповідальності [20, с. 87]:

- центри витрат – підрозділи, що несуть відповідальність за виникнення витрат (виробничі цехи, допоміжні служби);
- центри доходів – підрозділи, що генерують виручку (відділи збуту, торговельні підрозділи);
- центри прибутку – підрозділи, що відповідають і за доходи, і за витрати;
- центри інвестицій – підрозділи, що мають повноваження щодо прийняття інвестиційних рішень.

Для кожного типу центру відповідальності розробляються відповідні форми внутрішньої звітності. Олійник О.В. пропонує використовувати такі ключові показники ефективності (KPI) у внутрішній звітності [24, с. 267]:

- фінансові KPI: рентабельність продажів, оборотність активів, рівень витрат на одиницю продукції;

- операційні KPI: продуктивність праці, відсоток браку, виконання виробничої програми;
- клієнтські KPI: задоволеність клієнтів, рівень повторних продажів, час виконання замовлень;
- інноваційні KPI: частка нових продуктів у виручці, кількість впроваджених удосконалень.

Кіндрацька Г.І. акцентує на важливості стратегічного аналізу як основи для формування системи KPI: показники внутрішньої звітності мають відображати прогрес у досягненні стратегічних цілей підприємства, а не лише поточний операційний стан [26, с. 178].

У 2025 р. спостерігається тенденція до переходу від статичних форм внутрішньої звітності до динамічних дашбордів – візуалізованих панелей показників у режимі реального часу. Такі рішення доступні через більшість сучасних ERP-систем та хмарних платформ аналітики даних (Microsoft Power BI, Tableau, Google Looker Studio). Це дозволяє менеджменту отримувати актуальну інформацію в будь-якій точці і в будь-який час.

Таким чином, розробка ефективної системи внутрішньої звітності є ключовою умовою забезпечення управлінського персоналу якісною аналітичною інформацією для прийняття стратегічних та оперативних рішень.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Управлінський облік є необхідним елементом системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує інформаційну підтримку ключових управлінських рішень. Сучасна концепція управлінського обліку виходить за межі традиційного калькулювання і включає стратегічний аналіз, прогнозування та інформаційне забезпечення довгострокового розвитку підприємства [12; 16; 33].

2. Взаємодія фінансового, управлінського та податкового обліку в єдиній інформаційній системі підприємства є необхідною умовою ефективного управління. Облікова політика виступає ключовим інструментом узгодження трьох підсистем обліку, забезпечуючи єдність методологічних підходів та уніфікацію документального оформлення [3; 7; 8; 22].

3. Методологія управління витратами трансформується від суто облікових функцій до стратегічного управлінського інструментарію. Серед перспективних методів для українських підприємств – Activity-Based Costing, Target Costing та їх поєднання з інструментами стратегічного аналізу [27; 34].

4. Аналіз стану обліково-аналітичного забезпечення підприємств у 2023–2024 рр. засвідчив, що воєнний стан створив суттєві виклики для обліку, водночас прискоривши цифрову трансформацію: масовий перехід на хмарні системи, автоматизацію облікових процесів та розвиток дистанційного доступу до облікової інформації [1; 2; 18].

5. Бюджетування та контролінг у 2023–2025 рр. трансформувалися в інструменти адаптивного управління: підприємства перейшли від річних планів до ковзного бюджетування з горизонтом 3–6 місяців, а контролінг набув ознак кризового управління з акцентом на сценарне планування [10; 19; 21].

6. Прогноз розвитку управлінського обліку на 2025 р. вказує на суттєве поглиблення інтелектуалізації: впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та предиктивної аналітики у процеси обліку та звітності. Водночас зростають вимоги до кібербезпеки та внутрішнього контролю якості алгоритмічно генерованих даних [31].

7. Оптимізація облікової політики для потреб менеджменту передбачає: впровадження інтегрованих ERP-систем та хмарних сервісів, побудову системи внутрішньої звітності на основі центрів відповідальності, використання динамічних дашбордів для управлінського аналізу в режимі реального часу [32; 24].

Практична цінність дослідження полягає у систематизації сучасних підходів до організації обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством та розробці рекомендацій щодо оптимізації облікової політики в умовах цифрових трансформацій 2023–2025 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативні акти

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Про хмарні послуги: Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX. Дата оновлення: 05.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2026).
4. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 01.02.2025. Київ: Право, 2025. 320 с.
5. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 01.03.2025.
6. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: затв. наказом М-ва фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. Дата оновлення: 14.10.2024.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказом М-ва фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. Дата оновлення: 01.01.2024.
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: затв. наказом М-ва фінансів України від 29.11.1999 р. № 290. Дата оновлення: 01.01.2024.

9. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: затв. наказом М-ва промислової політики України від 09.07.2007 р. № 373. Дата оновлення: 01.01.2023.

Книги та статті

10. Ясенко Л. А., Мельник В. М. Контролінг у системі управління сучасним підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).
11. Швець В. Г. Бухгалтерський облік в управлінні бізнесом: навч. посіб. Київ: Знання, 2023. 415 с.
12. Чумаченко М. Г. Управлінський облік: теоретичні засади та практика. Київ: Професіонал, 2023. 360 с.
13. Хомин П. Я. Інструментарій управлінського обліку: монографія. Тернопіль: Крок, 2024. 212 с.
14. Фаріон І. Д., Спільник І. В. Управлінський облік: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 650 с.
15. Ткаченко Н. М. Стратегічний управлінський облік: методологія та організація. Київ: Алерта, 2024. 318 с.
16. Сук Л. К., Сук П. Л. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник. Київ: Знання, 2023. 580 с.
17. Спільник І. В. Фінансова звітність в умовах цифрових трансформацій: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2024. 410 с.
18. Савченко О. Л. Організація бюджетування на підприємствах промисловості. Дніпро: Журфонд, 2023. 184 с.
19. Пушкар М. С. Стратегічний облік: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2023. 256 с.

20. Попова С. С., Серікова О. М. Управління витратами підприємства в умовах воєнного стану: досвід 2023–2024 рр. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 142–150.
21. Пилипенко О. І. Облікова політика як інструмент управління прибутком. Фінанси України. 2024. № 2. С. 45–58.
22. Пархоменко В. М. Бухгалтерський облік та звітність для менеджменту. Київ: УБС, 2023. 305 с.
23. Олійник О. В. Управлінський аналіз: підручник. Житомир: Рута, 2024. 480 с.
24. Нападовська Л. В. Управлінський облік: підручник для студентів екон. спец. Київ: КНУТЕУ, 2023. 720 с.
25. Мороз Ю. С. Внутрішній аудит в системі управлінського обліку. Житомир: ЖДУ, 2024. 234 с.
26. Маренич Т. Г. Аналітичне забезпечення стратегічного управління. Київ: Кондор, 2023. 296 с.
27. Лучко М. Р. Обліково-аналітична концепція сталого розвитку підприємств. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 312 с.
28. Ловінська Л. Г. Організація обліку на підприємствах малого бізнесу: управлінський аспект. Облік і фінанси. 2024. № 1. С. 8–16.
29. Левицька С. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком. Рівне: НУВГП, 2024. 288 с.
30. Кузьмінський Ю. А., Козлова М. В. Інтелектуальні технології в управлінському обліку 2025. Бізнес-аналітика. 2024. № 12. С. 110–118.
31. Король С. Я. Екологічний управлінський облік: реалії України. Вісник КНУТЕУ. 2023. № 4. С. 78–92.
32. Коваленко О. В. Методи та моделі прийняття рішень в обліку. Запоріжжя: ЗНТУ, 2023. 210 с.
33. Кіндрацька Г. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2023. 320 с.

34. Ізмайлов Я. О. Калькулювання в системі управління витратами: сучасні підходи. Одеса: Бондаренко М.О., 2024. 192 с.
35. Задорожний З. В. Внутрішньогосподарський облік: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2023. 408 с.
36. Єфіменко Т. І. Управління державними та корпоративними фінансами: обліковий вимір. Економіка України. 2024. № 3. С. 5–20.
37. Гнатюк О. М. Облік та аудит бізнес-процесів підприємства. Київ: КНЕУ, 2023. 344 с.
38. Безверхий К. В. Управлінська звітність: теорія і практика формування. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 288 с.
39. Bhimani A. Strategic Management Accounting: Deliverables for New Business Models. London: Kogan Page, 2023. 312 p.
40. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2024. 768 p.