

## Transformation of Management Accounting in Agricultural Holdings: From Local Fragmentation to Corporate Unification

Nazariy Tsymbaliuk<sup>1</sup>

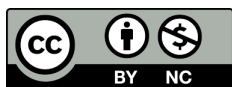
**Abstract.** The transformation of management accounting in agricultural holdings is becoming particularly relevant in the context of the growth in the scale of agricultural business, the territorial expansion of production, and the complication of corporate structures, which require a transition from locally fragmented approaches to unified mechanisms for the formation, processing, and use of management information. The article aims to develop theoretical and methodological principles and practical recommendations for the organization, unification, and centralization of the management accounting system in corporate business structures of the agricultural sector of the economy, based on the implementation of a single accounting policy and modern ERP systems. Research methodology is based on a systemic approach, which allows considering the agricultural holding as a holistic, multi-level organizational structure that functions in an unstable external environment. The empirical tools of the study are based on a questionnaire survey conducted among management personnel of LLC “Ukrprominvest-Agro”. The results of the study show that a decentralized approach to management accounting leads to data fragmentation and complicates strategic decision-making. Although decentralization allows for the unique features of each business unit to be taken into account, it has significant drawbacks, especially for corporate structures that strive for effective centralized management and strategic planning. The article outlines the sequence for building a management accounting system in integrated companies and describes the stages of implementing ERP systems to centralize accounting functions. The conceptual model of centralizing management accounting in agricultural holdings proposed by the author, based on a sequential algorithm for implementing integrated ERP systems, enables minimizing information gaps, eliminating methodological data incomparability across business units, and ensuring the formation of a single corporate information space. In practice, the algorithm for organizing management accounting can serve as a roadmap for top management of agricultural holdings during the technical and methodological transition from decentralized accounting models to centralized ERP solutions.

**Keywords:** management accounting, agricultural holding, accounting centralization, ERP system, accounting policy, accounting harmonization.

**Received:** 24 March 2026 | **Revised:** 20 April 2026 | **Accepted:** 27 April 2026 | **Published:** 30 May 2026

### Suggested Citation

Tsymbaliuk, N. (2026). Transformation of Management Accounting in Agricultural Holdings: From Local Fragmentation to Corporate Unification. *Oblik i finansi*, 2(112), 101-111. [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2026-2\(112\)-101-111](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2026-2(112)-101-111)



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© The Author(s) 2026

<sup>1</sup> Nazariy Tsymbaliuk, Vinnytsia National Agrarian University, Ukraine.

ORCID 0009-0005-8117-3409

E-mail: [signlibra94@gmail.com](mailto:signlibra94@gmail.com)

## Трансформація управлінського обліку в агрохолдингах: від локальної фрагментації до корпоративної уніфікації

Назарій Цимбалюк<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Вінницький національний аграрний університет, Україна

**Анотація.** Трансформація управлінського обліку в агрохолдингах набуває особливої актуальності в умовах зростання масштабів аграрного бізнесу, територіальної розгалуженості виробництва та ускладнення корпоративних структур, що потребує переходу від локально фрагментованих підходів до уніфікованих механізмів формування, обробки та використання управлінської інформації. Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо організації, уніфікації та централізації системи управлінського обліку в корпоративних підприємницьких структурах аграрного сектору економіки на основі впровадження єдиної облікової політики та сучасних ERP-систем. Методологічним базисом дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати агрохолдинг як цілісну, багаторівневу організаційну структуру, яка функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Емпіричний інструментарій дослідження базується на методі анкетного опитування, яке було проведене серед управлінського персоналу ТОВ «Укрпромінвест-Агро». Результати дослідження свідчать, що децентралізований підхід до організації управлінського обліку призводить до фрагментації даних та ускладнює прийняття стратегічних рішень. Хоча децентралізація дозволяє врахувати унікальні особливості кожної бізнес-одиночки, однак вона має суттєві недоліки, особливо для корпоративних підприємницьких структур, що прагнуть до ефективного централізованого управління та стратегічного планування. У статті розкрито послідовність побудови системи управлінського обліку в інтегрованих компаніях та описано етапи впровадження ERP-систем з метою централізації облікових функцій. Запропонована автором концептуальна модель централізації управлінського обліку в агрохолдингах, яка базується на послідовному алгоритмі впровадження інтегрованих ERP-систем, дозволяє мінімізувати інформаційні розриви, усунути методологічну незіставність даних між бізнес-одиночками та забезпечити формування єдиного корпоративного інформаційного простору. В практичній площині алгоритм організації управлінського обліку може бути використаний топ-менеджментом агрохолдингів як дорожня карта під час технічного та методологічного переходу від децентралізованих облікових моделей до централізованих ERP-рішень.

**Ключові слова:** управлінський облік, агрохолдинг, централізація обліку, ERP-система, облікова політика, гармонізація обліку.

**Постановка проблеми.** Дослідження організації управлінського обліку в корпоративних підприємницьких структурах аграрного сектору економіки виявляє, що потреба уніфікації та гармонізації обліку сьогодні виходить далеко за рамки глобального (пов'язаного з імплементацією міжнародних стандартів) та національного (регульованого національними обліковими стандартами) контекстів. Вона стає критично важливою саме на рівні внутрішньої структури корпоративних утворень. Сучасні агрохолдинги, як складні багаторівневі організаційні структури, стикаються із серйозними викликами щодо забезпечення єдності інформаційного простору, який є фундаментом для ефективного внутрішнього управління.

На практиці розрізнені підходи до ведення обліку на окремих підприємствах (бізнес-одиночках) однієї групи суттєво ускладнюють процеси консолідації даних, проведення порівняльного аналізу, здійснення внутрішнього контролю та прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень на рівні всієї компанії. Таким чином, досягнення внутрішньої уніфікації та гармонізації системи управлінського обліку трансформується в об'єктивний імператив,

необхідний для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку та максимізації синергетичного ефекту аграрних корпоративних структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання централізації управлінських функцій, зокрема облікової, у складних корпоративних структурах є предметом пильної уваги багатьох провідних науковців і практиків. Фундаментальні переваги централізованого управлінського обліку в контексті менеджменту великих компаній глибоко розкрито у класичних працях Р. Каплана та А. Аткинсона [1]. Вітчизняні дослідники, такі як М.В. Болдуєв, О.В. Болдуєва, О.В. Артюх, О.Г. Лищенко та Т.О. Муренко, акцентують увагу на необхідності застосування інформаційних технологій для автоматизації і централізації управлінського обліку в умовах цифрової трансформації бізнесу [2]. Т. В. Костах, досліджуючи інноваційні підходи до управлінського обліку в умовах цифровізації, сформувала інтегровану модель управлінського обліку для стратегічного управління бізнесом [3]. О.В. Пальчук та ін. аналізують механізми централізації обліку в умовах тотальної цифровізації економіки [4]. Вагомий внесок у дослідження

специфіки аграрного сектору зробили Я.П. Іщенко та Т.О. Мулик, які обґрунтували доцільність централізації облікової функції для агрохолдингів [5; 6]. Розвитку концептуальних засад облікової політики присвячені праці В.М. Жука, С.І. Василішина, В.А. Замлинського, О.В. Волошиної, С.В. Степаненко [7; 8], Т.М. Сторожук [9] та П.Є. Житного [10]. Аналітичні звіти міжнародних компаній (Deloitte, KPMG, PwC) також підтверджують успішність впровадження централізованих хабів управлінського обліку глобальними корпораціями [11; 12; 13].

В той же час питання побудови дієвого механізму внутрішньокорпоративної уніфікації управлінського обліку (зокрема в частині формування внутрішньої облікової політики та покрової імплементації єдиних ERP-систем) для вітчизняних аграрних корпоративних структур залишаються недостатньо формалізованими та потребують адаптації до нових інформаційних викликів.

У попередніх дослідженнях автора було закладено теоретико-методичне підґрунтя розбудови системи управлінського обліку в корпоративних підприємницьких структурах аграрного сектору. Зокрема, виявлено вплив трансакційних витрат на організаційні параметри облікових процесів, що дозволило ідентифікувати джерела неефективності в обробці управлінської інформації в корпоративних утвореннях [14]. Крім того, було обґрунтовано доцільність централізації управлінського обліку як інструменту формування єдиного інформаційного простору корпорації, що є фундаментальною передумовою для усунення фрагментарності даних [15]. Проте комплексне вирішення проблеми подолання локальної розрізненості облікових методик на користь корпоративної уніфікації потребує подальшого розвитку, що зумовлює актуальність розробки цілісної концепції трансформації облікової системи, яка і є предметом цієї статті.

**Метою статті** є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо організації, уніфікації та централізації системи управлінського обліку в корпоративних підприємницьких структурах аграрного сектору економіки на основі впровадження єдиної облікової політики та сучасних ERP-систем.

**Методологія дослідження.** Методологічним базисом дослідження є системний підхід, що дозволяє розглядати агрохолдинг як цілісну, багаторівневу організаційну структуру, яка функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення заявленої мети у дослідженні використано комплекс загальнонаукових та специфічних методів пізнання. Зокрема діалектичний метод застосовано для вивчення процесів трансформації управлінського обліку в динаміці, що

дало змогу простежити перехід від децентралізованих моделей до корпоративної уніфікації. Абстрактно-логічний метод використано під час теоретичного узагальнення та побудови категоріального апарату. Методи аналізу та синтезу стали інструментами декомпозиції складної архітектури обліку агрохолдингів на окремі елементи з подальшим обґрунтуванням шляхів їх інтеграції. Метод групування та класифікації застосовано для систематизації інформаційних потреб менеджменту різних ієрархічних рівнів та розробки етапності впровадження ERP-систем.

Емпіричний інструментарій дослідження базується на методі анкетного опитування, яке було проведене серед управлінського персоналу ТОВ «Укрпромінвест-Агро». Це дозволило отримати первинні дані про інформаційні розриви, наявність організаційних та методичних відмінностей обліку між бізнес-єдиницями та сформуванню бази для обґрунтування стратегії централізації. Для порівняння існуючих підходів до обліку та ідентифікації «вузьких місць» у системі управління застосовано метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг). Поєднання якісних показників опитування з методологічним аналізом нормативної бази дозволило розробити практичні рекомендації щодо уніфікації управлінського обліку, які можуть бути імплементовані в аналогічних корпоративних підприємницьких структурах аграрного сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна архітектура корпоративних підприємницьких структур, зокрема великих агрохолдингів, відзначається складною управлінською ієрархією, просторовою розгалуженістю та різноманіттям бізнес-процесів. За таких умов для комплексного розуміння сутності, рушійних сил та спрямованості процесів уніфікації й гармонізації обліку необхідно розглядати їх як однорідний загальнотеоретичний концепт. З методологічної точки зору доцільно здійснити їхню чітку диверсифікацію за рівнями реалізації. Такий підхід дозволяє розмежувати макроекономічні тенденції, які переважно орієнтовані на задоволення вимог інституційного середовища та інформаційних потреб зовнішніх стейкхолдерів (інвесторів, кредиторів, державних регуляторів), від специфічних внутрішньоорганізаційних потреб інсайдерів. Оскільки управлінські рішення в межах групи компаній вимагають зовсім інших підходів до деталізації та оперативності даних, процеси гармонізації мають розглядатися крізь призму різних цільових орієнтирів. Зважаючи на відмінності у концептуальних основах, стейкхолдерах та кінцевій меті, нами виокремлено три ключові ієрархічні рівні перебігу процесів уніфікації та гармонізації облікових систем (табл. 1).

Таблиця 1. Диверсифікація рівнів гармонізації та уніфікації обліку

Критерії	Макроекономічний (глобальний) рівень	Державний (національний) рівень	Корпоративний рівень
Передумови	Транснаціоналізація економічних зв'язків, імперативи глобальних ринків капіталу та транскордонної інтеграції	Державне регулювання економіки, особливості національного інституційного та законодавчого середовища	Потреби внутрішньокорпоративного менеджменту, необхідність раціоналізації операційної діяльності інтегрованих структур
Нормативно-методологічний базис	Міжнародна система стандартів фінансової звітності (МСФЗ)	Вітчизняна система положень (стандартів) бухгалтерського обліку	Корпоративні стандарти, індивідуальні облікові політики та внутрішні регламенти управлінського обліку
Цільова спрямованість	Забезпечення транспарентності та максимальної зіставності фінансових даних для учасників міжнародних ринків	Досягнення методологічної однорідності облікових практик та податкової прозорості у межах юрисдикції країни	Формування гомогенного інформаційного середовища для підтримки багаторівневого процесу прийняття управлінських рішень у холдингу
Основні бенефіціари (користувачі)	Інституційні та приватні нерезиденти-інвестори, міжнародні кредитори, глобальні партнери	Контролюючі органи державної влади, вітчизняні контрагенти, локальні інвестори	Вищий управлінський персонал (топ-менеджмент), керівники окремих бізнес-одиниць, бенефіціарні власники
Специфіка трансформаційних процесів	Конвергенція концептуальних засад підготовки звітності загального призначення для забезпечення її універсальності	Законодавче закріплення стандартизованих правил обліку з обов'язковою адаптацією міжнародних норм до локальних реалій	Стандартизація внутрішніх обліково-аналітичних процедур задля оптимізації контролю витрат та максимізації управлінської синергії

Джерело: сформовано автором.

Процес формування системи управлінського обліку в корпоративних структурах є доволі складним, адже він напряму пов'язаний з організаційною будовою самого холдингу. Щоб оптимізувати облікові процедури, на практиці часто використовують поняття «бізнес-одиниці», яка виступає відносно самостійним центром управління.

Проте, досліджуючи досвід великих агропромислових груп, зокрема ТОВ «Укрпромінвест-Агро», можна помітити поширену тенденцію: кожна така бізнес-одиниця створює свою власну, відокремлену систему управлінського обліку. Це означає, що на різних підприємствах однієї групи діють різні підходи до розрахунку собівартості, застосовуються різні переліки статей витрат та власні форми внутрішніх звітів.

В певному сенсі така децентралізація дозволяє врахувати унікальні особливості кожної бізнес-одиниці, однак вона має суттєві недоліки, особливо для корпоративних підприємницьких структур, що прагнуть до ефективного централізованого

управління та стратегічного планування (рис. 1).

Налагодження дієвої системи управлінського обліку в розгалужених корпоративних структурах – це комплексне завдання, яке здійснюється в кілька кроків. Щоб така система працювала результативно, необхідно застосовувати системний підхід та обов'язково зважати на специфіку роботи кожного окремого підприємства в групі. З огляду на це, пропонуємо розділити процес організації управлінського обліку в холдингах на чотири основні етапи:

- спочатку проводиться діагностика реальних потреб менеджменту в інформації;
- далі формується концепція та вибудовується архітектура самої системи;
- наступним кроком є її практичне впровадження та автоматизація;
- і завершується все постійним моніторингом, контролем та поступовим удосконаленням.

Основні етапи цього процесу представлені в табл. 2.



Рис. 1. Деструктивний вплив децентралізації управлінського обліку на корпоративне управління

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2. Послідовність побудови системи управлінського обліку в інтегрованих компаніях

№	Назва етапу	Зміст робіт на етапі
1	Вивчення інформаційних запитів керівництва та оцінка наявного стану	– з'ясування загальних стратегічних цілей холдингу для розуміння пріоритетних напрямів аналізу; – визначення ключових споживачів інформації на всіх щаблях (від лінійних керівників до топ-менеджменту); – проведення опитувань та бесід для розуміння реальних потреб управлінців (які дані потрібні, в якому вигляді та як часто); – огляд діючих облікових програм на підприємствах групи та фіксація методологічних відмінностей між ними
2	Побудова моделі та структури майбутнього управлінського обліку	– створення єдиної корпоративної облікової політики, яка стандартизує підходи до розрахунку собівартості та класифікації витрат; – виділення конкретних об'єктів обліку (окремі проєкти, центри відповідальності чи види продукції); – складання загальних довідників (єдиного переліку статей доходів і витрат) для забезпечення порівнянності інформації; – розробка системи індикаторів, що допоможуть відстежувати успішність роботи; – затвердження стандартних шаблонів внутрішньої звітності
3	Практична реалізація та налаштування програмного забезпечення	– технічна адаптація IT-систем під нові корпоративні стандарти та об'єднання розрізнених баз даних; – написання робочих інструкцій та положень, які регулюватимуть порядок передачі та обробки цифр; – проведення навчання для працівників (економістів, бухгалтерів, керівників), щоб вони опанували нові інструменти; – запуск системи в тестовому режимі для виявлення можливих помилок та перевірки коректності формування звітів
4	Супровід, контроль та подальша оптимізація	– систематичне відстеження того, наскільки нова система полегшує роботу та чи дійсно задовольняє запити керівництва; – періодичне оновлення облікової політики, якщо змінюються внутрішні процеси або зовнішні умови бізнесу; – збір відгуків від безпосередніх користувачів щодо зручності та недоліків функціонування системи; – поступове покращення та доопрацювання алгоритмів на основі побажань персоналу

Джерело: сформовано автором.

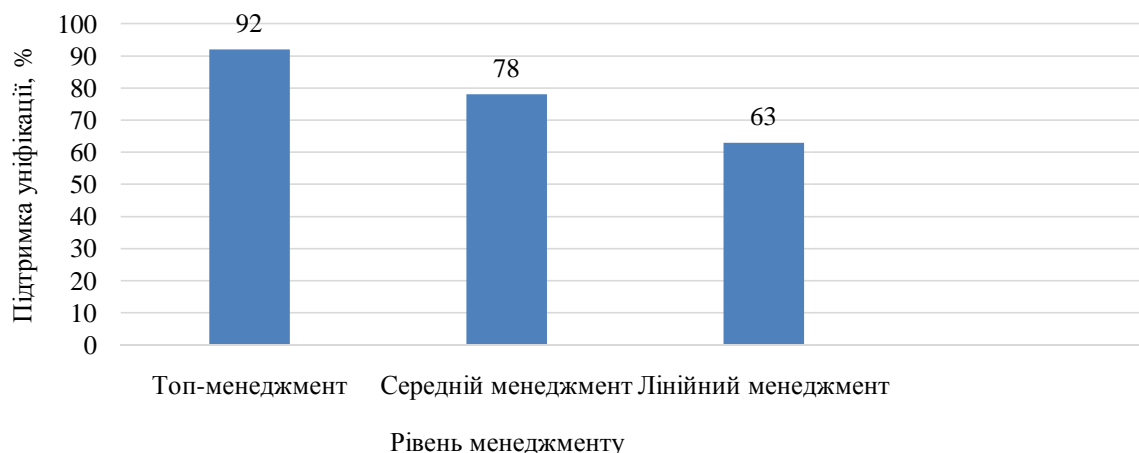


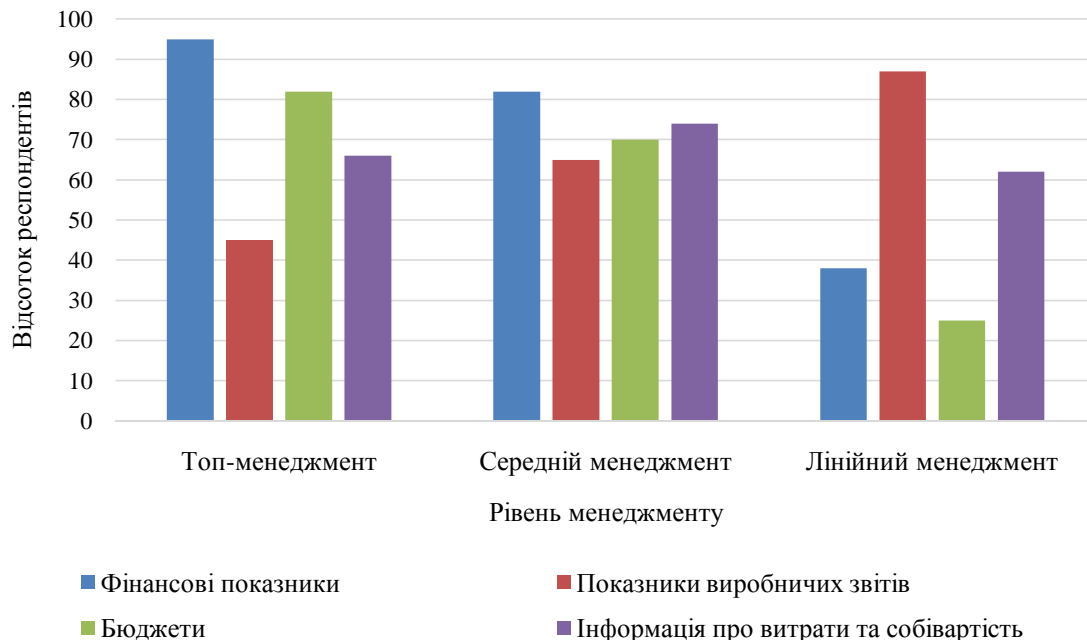
Рис. 2. Потреба в уніфікації управлінської звітності підприємств агрохолдингу ТОВ «Укрпромінвест-Агро» (за рівнями менеджменту), %

Джерело: сформовано автором на підставі результатів анкетування.

Емпіричне дослідження (опитування менеджменту ТОВ «Укрпромінвест-Агро») підтвердило високий запит на уніфікацію (рис. 2). Більшість менеджерів (понад 75%) зазначили, що відмінності у принципах формування інформації окремих бізнес-одиниць є головною перешкодою для ефективної взаємодії. Виявлено чітку диференціацію потреб: вищий менеджмент потребує консолідованих фінансових

показників для стратегічних рішень (щомісячно/щоквартально), тоді як лінійний рівень орієнтований на щоденні/щотижневі виробничі дані.

Дослідження інформаційних потреб менеджменту в розрізі ієрархічних рівнів управління виявляє чітку спеціалізацію запитів, яка прямо залежить від посадових повноважень керівників (рис. 3).



**Рис. 3. Використання інформації за рівнями управління, %**

*Джерело: сформовано автором на підставі результатів анкетування.*

Аналіз підтверджує, що для топ-менеджменту пріоритетним є фокус на фінансово-економічних показниках. Натомість оперативна ланка управління здебільшого оперує виробничою інформацією, яка є необхідною для безпосереднього нагляду за технологічними процесами. Вище керівництво звертається до виробничих даних лише в агрегованому вигляді або під час вирішення кризових завдань.

Середня ланка менеджменту виступає сполучною ланкою, забезпечуючи інтеграцію виробничих результатів у загальну аналітичну систему компанії. Сфера бюджетування та контролю планових показників є характерною для стратегічного та тактичного рівнів управління. Зокрема, якщо для вищого керівництва головним є досягнення цільових бюджетних орієнтирів, то середній менеджмент більше зосереджений на моніторингу виконання конкретних планових завдань. Для лінійних керівників, чия діяльність обмежена вирішенням безпосередніх операційних питань, аналіз відхилень (план-факт) має менше значення, оскільки їхня увага сконцентрована на щоденному виробничому циклі.

Фундаментом системи управлінського обліку на підприємстві є належним чином сформована облікова політика. Хоча чинний Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає облікову політику як сукупність принципів, методів та процедур, орієнтованих

передусім на формування фінансової звітності, такий нормативний підхід обмежує її використання рамками зовнішнього звітування. Тим часом, стратегічна мета облікової політики полягає у забезпеченні всіх стейкхолдерів вичерпною та достовірною інформацією про діяльність суб'єкта господарювання. Це об'єктивно актуалізує потребу в орієнтації облікових механізмів не лише на зовнішніх користувачів, а й на внутрішню управлінську ланку, чий інформаційні запити нерідко виходять за межі можливостей стандартної фінансової звітності. У цьому контексті науковий погляд В.М. Жука та ін. [7] щодо двоєдиного розгляду облікової політики як інструменту фінансового та управлінського обліку одночасно набуває особливої ваги. Такий підхід дозволяє гармонізувати облікові інструменти, зробивши їх універсальними для задоволення потреб різних рівнів управління.

На відміну від фінансового обліку, який жорстко регламентований НП(С)БО чи МСФЗ, управлінський облік регулюється виключно внутрішніми регламентами. Відсутність єдиного формалізованого корпоративного документа щодо управлінського обліку призводить до інформаційного хаосу. Корпоративна облікова політика повинна затверджуватися централізовано управляючою компанією та бути обов'язковою для всіх структурних підрозділів.

Функціональне призначення управлінського обліку полягає в його повній інтеграції із загальною системою менеджменту, що зумовлює пряму залежність облікової політики від стратегічних та оперативних цілей корпорації. Досягнення такої синергії стає можливим завдяки впровадженню інтегрованих інформаційних платформ класу ERP (Enterprise Resource Planning), які виступають технологічним каркасом для планування, обліку, контролю та комплексного аналізу ресурсів у межах єдиної бази даних. Використання таких систем дозволяє нівелювати проблему інформаційної асиметрії між різними підрозділами та бізнес-одинацями, забезпечуючи безперервність потоків даних між фінансовим, виробничим, логістичним та кадровим блоками.

Для великих агрохолдингів модернізація управлінських процесів на базі ERP-технологій перетворюється на стратегічний імператив, що охоплює весь ланцюг – від виробництва та постачання до формування фінансової звітності. Враховуючи специфіку територіально розосереджених аграрних корпорацій (як-от ТОВ «Укрпромінвест-Агро»), процес переходу до централізованої моделі обліку за допомогою ERP доцільно здійснювати через послідовні етапи (рис. 4):

1) Аудит бізнес-процесів: аналіз існуючого стану («AS-IS»), виявлення дублювань, розробка моделі майбутнього стану («TO-BE»);

2) Формування вимог до ERP-системи: визначення ключових модулів (фінанси, виробництво, логістика, управління технікою/GPS-моніторинг, HR, аналітика) та узгодження єдиних форматів даних;

3) Вибір ERP-системи: обґрунтування програмного рішення, оцінка загальної вартості володіння та відповідності галузевій специфіці;

4) Пілотне впровадження: обмежене розгортання в окремих підрозділах для тестування алгоритмів та первинної міграції даних;

5) Масштабування: розгортання перевіреного рішення на всіх бізнес-одинацях, що завершується створенням єдиного інтегрованого інформаційного простору.

Такий структурований підхід є запорукою успішної уніфікації даних, підвищення якості прийнятих управлінських рішень та загальної ефективності діяльності бізнес-групи.

**Висновки.** В сучасних умовах ускладнення організаційної архітектури агрохолдингів децентралізована модель управлінського обліку втрачає свою методологічну та функціональну спроможність. Фрагментарність облікових підходів стає критичним бар'єром для формування достовірної консолідованої звітності, знижує аналітичну цінність інформації та перешкоджає прийняттю стратегічно виважених управлінських рішень. Результати дослідження показують, що досягнення

синергетичного ефекту від інтеграції виробничих активів можливе лише за умови переходу до централізації облікової функції, що базується на двох фундаментальних засадах: розробці єдиної, жорстко регламентованої корпоративної облікової політики та впровадженні інтегрованих ERP-систем, які забезпечують технічну єдність інформаційного простору.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад формування системи управлінського обліку в інтегрованих корпоративних структурах. Зокрема, було удосконалено методичний підхід до диверсифікації процесів уніфікації та гармонізації обліку шляхом виокремлення трьох ієрархічних рівнів: макроекономічного, державного та внутрішньокорпоративного, що дозволяє чітко розмежувати зовнішні законодавчі вимоги від внутрішніх потреб менеджменту холдингу. Також набуло подальшого розвитку трактування облікової політики корпорації як інструменту не лише фінансового, а й управлінського обліку, що обґрунтовує необхідність її розробки як багаторівневої системи внутрішніх нормативних актів, орієнтованих на задоволення інформаційних запитів управлінського персоналу всіх рівнів. Крім того, обґрунтовано концептуальну модель централізації управлінського обліку в агрохолдингах, яка базується на послідовному алгоритмі впровадження інтегрованих ERP-систем, що дозволяє мінімізувати інформаційні розриви, усунути методологічну незіставність даних між бізнес-одинацями та забезпечити формування єдиного корпоративного інформаційного простору.

Практичне значення одержаних результатів зумовлене можливістю застосування розроблених рекомендацій та інструментарію в діяльності великих агропромислових корпорацій для підвищення ефективності управлінського менеджменту. Зокрема, алгоритм організації управлінського обліку може бути використаний топ-менеджментом агрохолдингів як «дорожня карта» під час технічного та методологічного переходу від децентралізованих облікових моделей до централізованих ERP-рішень. Запропоновані підходи до розробки корпоративних стандартів обліку та внутрішніх регламентів бізнес-процесів дозволяють керівництву холдингів стандартизувати методологію калькулювання витрат та формування внутрішньої звітності, що забезпечує порівнянність результатів діяльності різних бізнес-одинаць. Зрештою, практичне впровадження сформованих рекомендацій дозволить аграрним підприємствам підвищити оперативність та достовірність управлінської звітності, посилити внутрішній контроль за використанням ресурсів та оптимізувати процеси прийняття стратегічних управлінських рішень на основі гомогенного інформаційного середовища.



Рис. 4. Етапи впровадження ERP-системи в агрохолдингах

Джерело: сформовано автором.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на поглибленні методології управлінського обліку в агрохолдингах. Перспективним напрямом досліджень є трансформація системи внутрішньої звітності як елемента інформаційного забезпечення управління. Зокрема такі дослідження мають бути спрямовані на розробку інтерактивних звітних форм та дашбордів, які забезпечують візуалізацію ключових показників ефективності (КПЕ) у режимі реального часу, мінімізуючи при цьому надмірну деталізацію для стратегічного рівня управління.

Актуальною залишається проблема формалізації облікових процедур у межах холдингу. Необхідно

розробити типову ієрархію внутрішніх нормативних документів (корпоративних стандартів обліку), які б чітко розмежовували повноваження між керівною компанією та бізнес-одинацями. Відтак подальші дослідження мають охоплювати розробку механізмів впровадження цих регламентів, що є невід'ємною частиною успішного реформування системи управлінського обліку в аграрних корпоративних структурах.

#### Декларація про конфлікт інтересів

Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.

#### 4 Список використаних джерел

1. Kaplan R., Atkinson A. *Advanced Management Accounting*. 1998. 798 p.
2. Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Артюх О. В., Лищенко О. Г., Муренко Т. О. Інформаційні технології автоматизації управлінського обліку в цифрову епоху. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 29–37. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.29>
3. Косташ Т. В. Інноваційні підходи до управлінського обліку в умовах цифровізації для підтримки стратегічних рішень у бізнесі. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 4(81). С. 131–138. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-20>
4. Пальчук О. В., Савченко В. М., Рузмайкіна І. В. та ін. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації та інформатизації суспільства: монографія; за ред. Г. М. Давидова. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 248 с. URL: <https://fileserver-az.core.ac.uk/download/pdf/158807115.pdf>
5. Іщенко Я. П. Формування та облік власного капіталу в товариствах з обмеженою відповідальністю: стан нормативно-правового врегулювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 136–146. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-1-11>
6. Мулик Т., Іщенко Я. Вплив інноваційних технологій в лісовій галузі на систему бухгалтерського обліку лісогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 100–107. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-16>
7. Жук В. М., Василішин С. І., Замлинський В. А. та ін. Професія бухгалтера в управлінні підприємством та його економічною безпекою: колективна монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2023. 180 с. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/3799>
8. Замлинський В. А., Волошина О. В., Степаненко С. В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 1. С. 56–61. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-9>
9. Сторожук Т. М. Облікова політика материнської (холдингової) компанії та її дочірніх підприємств. *Облік і фінанси*. 2016. № 3(73). С. 38–42. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/399>
10. Житний П. Є. Облікова політика в умовах розвитку фінансово-промислових систем: методологія та організація: монографія. Луганськ: Вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2007. 351 с.
11. Deloitte. 2025 Deloitte's Global Business Services (GBS) Survey. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/2025/us-2025-deloitte-global-business-services-survey-results.pdf>
12. KPMG. Global Business Services 3.0 The trends of shifting landscapes for Global Business Services and its implications in the CEE region. URL: <https://kpmg.com/hu/en/industries/shared-service-centers/global-business-services.html>
13. PwC. How a global industrial leader rewired finance for the future: Case study. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/drive-finance-transformation-competitive-advantage-for-industrial-giant.html>
14. Іщенко Я. П., Цимбалюк Н. О., Козловський С. Г. Трансакційні витрати корпоративних підприємницьких структур: організаційний аспект управлінського обліку. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 106–117. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.106>

15. Іщенко Я.П., Цимбалюк Н. О. Централізація управлінського обліку: формування єдиного інформаційного поля для корпорацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-78>

#### 4 References

1. Kaplan, R., & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting*, 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. Bolduiev, M., Bolduieva, O., Artyukh, O., Lyshchenko, O., & Murenko, T. (2026). Information technologies for automation of management accounting in the digital age. *Ahrosvit*, 2, 29–37. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.29> [in Ukrainian]
3. Kostash, T. V. (2025). Innovative approaches to management accounting in the context of digitalization to support strategic business decisions. *Biznes-navihator*, 4(81), 131–138. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-20> [in Ukrainian]
4. Palchuk, O. V., Savchenko, V. M., Ruzmaikina, I. V. et al. (2017). Development of accounting in the conditions of globalization and informatization of society. Ed. by H. M. Davydov. Kropyvnytskyi: Ekskliuzyv-System. Retrieved from: <https://fileserv-az.core.ac.uk/download/pdf/158807115.pdf> [in Ukrainian]
5. Ishchenko, Ya. P. (2019). Regulatory formation and accounting of equity at limited liability companies. *Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 1, 136–146. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-1-11> [in Ukrainian]
6. Mulyk, T., & Ishchenko, Ya. (2024). The influence of innovative technologies in the forest industry on the accounting system of forestry enterprises. *Sustainable Development of Economy*, 3(50), 100–107. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-16> [in Ukrainian]
7. Zhuk, V. M., Vasylyshyn, S. I., & Zamlynskyi, V. A. et al. (2023). The profession of an accountant in enterprise management and its economic security. Kyiv: NNTs «IAE». Retrieved from: <http://www.iae.org.ua/activity/books/3799> [in Ukrainian]
8. Zamlynskyi, V. A., Voloshyna, O. V., & Stepanenko, S. V. (2024). Accounting policy and economic security in the enterprise management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 1, 56–61. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-9> [in Ukrainian]
9. Storozhuk, T. M. (2016). Accounting Policies of Parent (Holding) Company and Its Subsidiaries. *Oblik i finansi*, 3(73), 38–42. Retrieved from: <https://afj.org.ua/ua/article/399> [in Ukrainian]
10. Zhytnyi, P. Ye. (2007). Accounting policy in the context of the development of financial and industrial systems: methodology and organization. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian]
11. Deloitte. (2025). Deloitte's Global Business Services (GBS) Survey. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/2025/us-2025-deloitte-global-business-services-survey-results.pdf>
12. KPMG. (2026). Global Business Services 3.0 The trends of shifting landscapes for Global Business Services and its implications in the CEE region. Retrieved from: <https://kpmg.com/hu/en/industries/shared-service-centers/global-business-services.html>
13. PwC. (2026). How a global industrial leader rewired finance for the future: Case study. Retrieved from: <https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/drive-finance-transformation-competitive-advantage-for-industrial-giant.html>
14. Ishchenko, Ya. P., Tsymbaliuk, N. O., & Kozlovskyi, S. H. (2024). Transaction costs of corporate business structures: organizational aspect of management accounting. *Ahrosvit*, 5, 106–117. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.106> [in Ukrainian]
15. Ishchenko, Ya. P., & Tsymbaliuk, N. O. (2025). Centralization of management accounting: formation of a unified information field for corporations. *Economy and Society*, 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-78> [in Ukrainian]