



Облік і оподаткування

УДК 657:336.14:35

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19100525>

**Облікова політика як інструмент формування управлінської звітності
(Management Accounting) у державному секторі**

Смірнова Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, просп. Університетській, 8,
<https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>

Смірнова Надія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, просп. Університетській, 8,
<https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>

Олейніченко Денис Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, просп. Університетській, 8,
<https://orcid.org/0009-0006-6006-5262>

Прийнято: 09.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі управлінської інформації у системі публічного управління за умов обмеженості бюджетних ресурсів, посилення вимог до прозорості діяльності державних*



установ і цифрової трансформації управлінських процесів. Водночас у державному секторі України управлінська звітність не має чіткого нормативного закріплення, що зумовлює фрагментарність інформаційного забезпечення управлінських рішень та обмежує аналітичний потенціал фінансової і бюджетної звітності. Метою статті є обґрунтування ролі облікової політики як інструменту формування системи управлінської звітності в державному секторі та розроблення методичних підходів до її інтеграції із внутрішньою управлінською аналітикою. Методологічну основу дослідження становлять методи наукового абстрагування, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу, узагальнення і структурно-логічного моделювання. У процесі дослідження використано нормативно-правові акти у сфері бухгалтерського обліку та звітності в державному секторі, матеріали наукових публікацій, а також аналітичні дані фінансової і бюджетної звітності установ державного сектору. У результаті дослідження систематизовано джерела формування управлінської звітності в установах державного сектору та обґрунтовано механізм їх інтеграції у межах облікової політики. Встановлено, що саме облікова політика забезпечує трансформацію регламентованої фінансової і бюджетної інформації в управлінсько-орієнтовані показники шляхом визначення аналітичних розрізів, методів оцінки, внутрішніх форм узагальнення та порядку інформаційної деталізації. Запропоновано модель використання форм фінансової і бюджетної звітності в системі управлінської аналітики та розроблено концепцію спеціального додатка до облікової політики, спрямованого на регламентацію внутрішньої управлінської звітності. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів у діяльності установ державного сектору для стандартизації управлінських звітів, підвищення узгодженості інформаційних потоків, посилення контролю над використанням бюджетних коштів та обґрунтування управлінських рішень.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, внутрішній контроль,



облікова політика, фінансовий облік, управлінський облік, державний сектор, бюджетні установи, внутрішня звітність.

Accounting policy as a tool for forming management reporting (Management Accounting) in the public sector

Iryna Smirnova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi city, Universytetskyi Avenue, 8,

<https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>

Nadiia Smirnova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi city, Universytetskyi Avenue, 8,

<https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>

Denys Oleynichenko

Third-level (Educational and Scientific) Higher Education Applicant, Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi city, Universytetskyi Avenue, 8,

<https://orcid.org/0009-0006-6006-5262>

***Abstract.** The relevance of this study is determined by the growing role of management information in the public administration system under conditions of limited budgetary resources, increasing transparency requirements for public institutions, and the digital transformation of managerial processes. At the same time, management reporting in the Ukrainian public sector lacks clear regulatory framework, which leads to fragmentation of information support for managerial decision-making and limits the analytical potential of financial and budgetary*



reporting. The purpose of the article is to substantiate the role of accounting policy as a tool for forming a management reporting system in the public sector and to develop methodological approaches to its integration with internal management analytics. The methodological framework of the research is based on the methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, comparative analysis, systems approach, generalization, and structural-logical modeling. The study employs regulatory and legal acts in the field of public sector accounting and reporting, materials from scientific publications, as well as analytical data from financial and budgetary reports of public institutions. As a result of the study, the sources of management reporting formation in budgetary institutions are systematized and the mechanism of their integration within the accounting policy framework is substantiated. It is established that accounting policy ensures the transformation of regulated financial and budgetary information into management-oriented indicators through the definition of analytical dimensions, valuation methods, internal aggregation forms, and procedures for information detailing. A model for using financial and budgetary reporting forms within the management analytics system is proposed, and the concept of a special appendix to the accounting policy aimed at regulating internal management reporting is developed. The practical value of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approaches in the activities of budgetary institutions to standardize management reports, enhance the consistency of information flows, strengthen control over the use of budgetary funds, and substantiate managerial decisions.

Keywords: *information support, internal control, accounting policy, financial accounting, management accounting, public sector, budgetary institutions, internal reporting.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується зростанням вимог до прозорості, результативності й обґрунтованості управлінських рішень у сфері використання бюджетних



ресурсів. В умовах обмеженості фінансування, посилення суспільного контролю та цифрової трансформації державного сектору особливого значення набуває якість інформаційного забезпечення управлінських процесів [1, с. 272]. Незважаючи на розвиток нормативної бази у сфері бухгалтерського обліку та звітності, в державному секторі України управлінська звітність досі не має чіткого нормативного закріплення. Інформаційне забезпечення управління переважно ґрунтується на формах фінансової і бюджетної звітності, які орієнтовані на зовнішніх користувачів і виконання контрольних функцій. Водночас зростаючі потреби керівництва таких установ в аналітичній, деталізованій та оперативній інформації значно перевищують можливості регламентованих форм звітності [2, с. 54]. Бюджетні установи, які становлять вагомий інституційний складову державного сектору, відіграють ключову роль у забезпеченні виконання державних функцій і реалізації публічної політики. Водночас у практиці їх діяльності управлінська звітність формується переважно фрагментарно, без єдиних методологічних підходів та уніфікованих стандартів. Відсутність цілісної системи внутрішньої управлінської інформації обмежує використання аналітичного потенціалу облікових даних, ускладнює процеси планування, контролю й оцінювання результативності діяльності, а також знижує якість управлінських рішень.

За таких умов недостатньо реалізованим залишається потенціал облікової політики як інструменту організації інформаційного простору установи державного сектору. Формальний підхід до її формування обмежує можливості адаптації фінансової і бюджетної інформації до потреб внутрішнього управління та стримує розвиток управлінської аналітики в державному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження засвідчують зростання уваги до інформаційного забезпечення управління в державному секторі, зокрема в аспекті розвитку облікової політики та трансформації фінансово-бюджетної звітності в управлінсько орієнтовану систему. Розвиваючи ці підходи, І. Смірнова та ін. розглядають облікову



політику як економічний важіль управління, що впливає на вибір облікових рішень і формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, підкреслюючи необхідність її постійного оновлення з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта [3, с. 143]. Водночас Н. Шалімова та ін. обґрунтовують безпосередній вплив елементів облікової політики бюджетних установ на формування показників фінансової звітності, групуючи їх за ступенем впливу на звітні дані [4]. Такий підхід підтверджує, що через механізми облікової політики відбувається трансформація облікових процедур у звітні показники, які можуть набувати управлінської інтерпретації. У цьому контексті І. Стекколіні акцентує увагу на необхідності переходу від формальної підзвітності до діалогічних форм використання облікової інформації в управлінні [5].

Проблеми цифровізації обліково-аналітичних процесів висвітлюються у працях Н. Потриваєвої та ін., які доводять, що використання цифрових технологій підвищує оперативність, доступність і прозорість управлінської інформації [6, с. 45]. Аналогічні висновки містяться в дослідженні Т. Володіної та Г. Гроссі, де підкреслюється вплив цифрової трансформації аудиту на зміну інформаційних потоків і підвищення вимог до їх аналітичної якості [7, с. 1444], та В. Гавриленко та ін., які довели, що інтегровані цифрові системи є основою формування єдиного інформаційного простору управління публічними фінансами [8]. Представники української наукової школи також наголошують на ролі інтегрованих інформаційних систем у формуванні єдиного простору управління публічними фінансами.

Взаємозв'язок облікової інформації із механізмами контролю й ефективністю управління дослідили М. Сілла та О. Туре. Науковці довели, що внутрішній контроль має визначальний вплив на фінансові результати державних підприємств [9, с. 221]. У цьому контексті Д. Лехалаїс та ін. підкреслюють необхідність узгодження фінансової і нефінансової звітності з обліковою політикою для забезпечення цілісності управлінської інформації [10, с. 60].



Питання формування облікової політики як інструменту управління ґрунтовно розкриваються у працях українських учених. Так, О. Шинкаренко та ін. трактують облікову політику як стратегічний механізм поєднання регулятивних і управлінських функцій у бюджетних установах [11, с. 122]. У свою чергу, О. Лега та ін. доводять, що узгодженість облікової політики з інформаційними потоками організації є передумовою підвищення якості управлінських рішень [12]. На необхідності деталізації положень облікової політики щодо розрахункових операцій як умови достовірності управлінських показників наголошують Г. Сахацька та Б. Засадний [13, с. 22].

Окремі напрями розвитку управлінської інформації висвітлюються в спеціалізованих дослідженнях. Зокрема, І. Садовська та К. Нагірська обґрунтовують роль облікової політики в забезпеченні прозорості обліку необоротних активів, отриманих за грантові кошти [14]. В. Пилип'як підкреслює правову природу бухгалтерського обліку в бюджетних установах та його значення для формування підзвітності і відповідальності управління [15]. Натомість Н. Хомяк та ін. доводять, що впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності підвищує управлінський потенціал звітних даних і потребує адаптації облікової політики [16].

Порівняльний аспект використання звітності в різних секторах економіки розкривають Г. Лоскоріх та ін., які встановили, що фінансова звітність у державному секторі за умови методичної адаптації може ефективно інтегруватися в систему управлінської аналітики [17, с. 28].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дає підстави стверджувати, що сучасні дослідження визнають провідну роль облікової політики в трансформації фінансово-бюджетної звітності в інструмент управління, однак залишають недостатньо розробленими питання її формалізованої інтеграції у систему управлінської звітності установ державного сектору, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок у сфері розвитку публічного обліку, цифровізації звітності й удосконалення облікової політики, у сучасних дослідженнях залишаються недостатньо опрацьованими питання системної інтеграції фінансово-бюджетної інформації у внутрішню управлінську звітність установ державного сектору. Зокрема, обмежено висвітлено механізми трансформації регламентованих форм звітності в управлінсько-орієнтовані показники на основі інструментарію облікової політики, а також відсутні уніфіковані підходи до її використання як методичного підґрунтя формування внутрішньої аналітики. У таких умовах актуалізується необхідність розроблення комплексного підходу до формування управлінської звітності в державному секторі з урахуванням нормативних, організаційних та інформаційно-аналітичних чинників.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі облікової політики у формуванні управлінської звітності суб'єктів державного сектору та розроблення практичних напрямів її удосконалення в контексті підвищення якості інформаційного забезпечення управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська звітність у державному секторі являє собою систему внутрішніх інформаційно-аналітичних показників, що формуються на основі даних бухгалтерського обліку та використовуються для обґрунтування управлінських рішень, планування діяльності та контролю над використанням бюджетних ресурсів. На відміну від фінансової і бюджетної звітності, вона не має уніфікованих форм та регламентується переважно внутрішніми нормативними документами установи [2, с. 54].

Фінансова звітність, у свою чергу, спрямована на відображення фінансового стану, результатів діяльності та руху грошових коштів відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі. Бюджетна звітність, натомість, орієнтована на здійснення контролю над виконанням кошторису, дотримання бюджетних призначень і цільовим



використанням коштів. Нарешті, управлінська звітність має прикладний характер і формується з урахуванням інформаційних потреб керівництва для забезпечення оперативного, тактичного та стратегічного управління [15].

Співвідношення фінансової, бюджетної та управлінської звітності в державному секторі характеризується їх функціональною взаємодоповнюваністю. Фінансова і бюджетна звітність виступають базою інформаційного забезпечення, тоді як управлінська звітність забезпечує їх аналітичну інтерпретацію, деталізацію й адаптацію до потреб внутрішнього управління.

Особливості формування управлінської звітності в державному секторі зумовлені некомерційним характером діяльності, жорсткою регламентацією бюджетного процесу, підвищеними вимогами до прозорості та підзвітності, а також орієнтацією на досягнення соціально-економічних результатів. Відсутність прямої залежності між фінансовим результатом та ефективністю діяльності зумовлює необхідність використання розширеної системи показників, що охоплюють результативність, економність, продуктивність та якість надання публічних послуг [2]. У таких умовах управлінська звітність у державному секторі виконує функцію інформаційного мосту між регламентованою системою бухгалтерського обліку та процесом прийняття управлінських рішень, забезпечуючи адаптацію облікових даних до потреб сучасного публічного управління. Визначальну роль у цьому процесі відіграє облікова політика установи, яка формує організаційні та методичні засади інформаційного забезпечення управління [18]. Нормативне підґрунтя формування облікової політики в державному секторі становлять Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [19], національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі [20; 21] та інші нормативні документи. Саме вони визначають загальні принципи, вимоги до змісту та порядку застосування облікової політики. Особливе значення мають положення НП(с)БОДС 101 [20] та НП(с)БОДС 125 [21], які закріплюють принципи



послідовності та безперервності застосування облікової політики. Її зміна допускається лише у виняткових випадках і повинна бути належним чином обґрунтована та розкрита у звітності.

Основними завданнями облікової політики в системі управління установою державного сектору є забезпечення повного і своєчасного відображення господарських операцій, дотримання вимог бюджетного законодавства та формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень [18]. Процес формування облікової політики здійснюється з урахуванням вимог головного розпорядника бюджетних коштів і передбачає погодження відповідного розпорядчого документа з вищою за рівнем організацією. Установи зобов'язані обирати лише ті методи та процедури обліку, щодо яких нормативними актами передбачено альтернативні варіанти, дотримуючись єдиних підходів у межах бюджетної системи [15].

У таких умовах облікова політика набуває як регламентуючого, так і управлінського значення, оскільки саме через її положення забезпечується адаптація бухгалтерської інформації до потреб внутрішнього управління. Визначення аналітичних рахунків, центрів відповідальності, періодичності формування звітів, методів калькуляції і внутрішніх форм звітності створює інформаційну основу для оцінювання результативності діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. З огляду на це доцільним є детальніше розглянути роль облікової політики в інформаційному забезпеченні управління та її вплив на формування системи управлінської звітності в державному секторі (табл. 1).

Наведені елементи облікової політики формують цілісну систему інформаційного забезпечення управління в державному секторі. Їх узгоджене застосування забезпечує трансформацію первинних та облікових даних у структуровану управлінську інформацію, придатну для аналізу, контролю та планування діяльності установи. Визначення аналітичних рахунків і центрів відповідальності створює основу для



оцінювання результативності окремих підрозділів, тоді як регламентація періодичності звітності та методів калькуляції сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Таблиця 1

Роль облікової політики у формуванні управлінської звітності суб'єктів державного сектору

Елемент облікової політики	Зміст регулювання	Вплив на управлінську звітність
Аналітичні рахунки	Деталізація доходів і витрат за напрямками діяльності та підрозділами	Формування звітів за центрами відповідальності
Центри відповідальності	Закріплення відповідальних осіб за використання ресурсів	Посилення контролю ефективності діяльності
Періодичність звітів	Встановлення строків формування внутрішніх звітів (місяць, квартал)	Забезпечення своєчасності управлінських рішень
Методи калькуляції	Визначення порядку обліку та розподілу витрат	Аналіз структури й оптимізація витрат
Внутрішні форми	Запровадження довідок, зведень, аналітичних звітів	Підвищення інформативності управління

Джерело: побудовано авторами за [1; 18].

Запровадження внутрішніх форм звітності, у свою чергу, забезпечує адаптацію бухгалтерської інформації до конкретних потреб управління (табл. 2). Представлені джерела формування управлінської звітності створюють багаторівневу інформаційну систему, що забезпечує комплексне відображення фінансово-господарської діяльності установ державного сектору.

Фінансова та бюджетна звітність формують нормативно визначену основу інформаційного забезпечення, тоді як облікові реєстри, первинні документи та внутрішні аналітичні матеріали забезпечують його деталізацію й оперативність. Інтеграція зазначених джерел у межах облікової політики дозволяє адаптувати регламентовану звітність до потреб внутрішнього управління, підвищити прозорість використання бюджетних ресурсів і забезпечити обґрунтованість



управлінських рішень. Водночас безпосереднє використання фінансової і бюджетної звітності в управлінні є обмеженим через її нормативну орієнтацію та стандартизований характер.

Таблиця 2

Джерела формування управлінської звітності в установах державного сектору

Джерело інформації	Характеристика інформації	Основні показники	Напрями використання в управлінні
Фінансова звітність	Узагальнені дані про фінансовий стан і результати діяльності	Активи, зобов'язання, доходи, витрати, капітал	Оцінка фінансової стійкості та результативності
Бюджетна звітність	Інформація про виконання кошторису	Асигнування, касові та фактичні видатки, залишки	Контроль цільового використання коштів
Облікові реєстри	Систематизовані поточні облікові дані	Обороти, залишки за рахунками	Оперативний фінансовий моніторинг
Первинні документи	Первинна фіксація господарських операцій	Договори, акти, накладні, платіжні документи	Перевірка достовірності та правомірності операцій
Внутрішні аналітичні матеріали	Узагальнені внутрішні розрахунки та довідки	Аналітичні показники, коефіцієнти, зведення	Підтримка управлінських рішень

Джерело: власна розробка авторів

У таких умовах саме облікова політика виступає ключовим інструментом трансформації звітної інформації в управлінсько-орієнтовані показники. Шляхом визначення аналітичних розрізів, методів оцінки, внутрішніх форм узагальнення та порядку інформаційної деталізації вона забезпечує адаптацію фінансових і бюджетних даних до потреб управління. Взаємозв'язок між джерелами інформації, інструментарієм облікової політики та результатами управлінської аналітики доцільно представити у вигляді інтегрованої моделі, що наведена на рисунку 1.



Рис. 1. Трансформація інформаційної бази управлінської звітності в установах державного сектору

Джерело: власна розробка авторів.

У зв'язку з цим доцільним є розгляд використання форм фінансової звітності в контексті їх трансформації через інструментарій облікової політики (табл. 3).

Форми фінансової звітності, за умови відповідного налаштування інструментарію облікової політики, можуть бути ефективно інтегровані в систему внутрішньої управлінської аналітики та використані для оцінювання ресурсного потенціалу, результативності діяльності і фінансової стійкості установи.



Таблиця 3

Використання форм фінансової звітності в системі облікової політики для формування управлінської інформації

Форма фінансової звітності	Основні інформаційні блоки	Інструменти облікової політики	Управлінський результат
Баланс (№ 1-дс)	Активи, зобов'язання, капітал	Аналітичні рахунки, сегментація активів	Оцінка ресурсного потенціалу
Звіт про фінансові результати (№ 2-дс)	Доходи, витрати, результат	Методи розподілу витрат, калькуляція	Аналіз ефективності діяльності
Звіт про рух грошових коштів (№ 3-дс)	Грошові потоки	Внутрішні реєстри руху коштів	Управління ліквідністю
Звіт про власний капітал (№ 4-дс)	Зміни капіталу	Порядок обліку коригувань	Контроль фінансової стабільності
Примітки (№ 5-дс)	Пояснювальна інформація	Внутрішні аналітичні форми	Поглиблений управлінський аналіз

Джерело: власна розробка авторів.

Водночас не менш важливе значення для формування управлінської інформації мають показники бюджетної звітності, які відображають процеси планування, розподілу та використання бюджетних ресурсів. Саме через механізми облікової політики забезпечується їх адаптація до потреб управління та посилюється контрольна функція звітності (табл. 4). Таким чином, облікова політика виступає інтеграційною ланкою між фінансово-бюджетною звітністю та системою управлінської аналітики, формуючи методологічну основу сучасної управлінської звітності в державному секторі. Р

азом із тим аналіз практики формування облікової політики установ державного сектору свідчить про відсутність системного нормативного закріплення управлінської звітності як самостійного елементу внутрішнього управління. У більшості випадків її складники фрагментарно інтегруються в організаційні та методичні положення облікової політики, що знижує рівень їх



практичної придатності для управлінських потреб.

Таблиця 4

Роль облікової політики у використанні бюджетної звітності для управління

Форма бюджетної звітності	Зміст інформації	Регулювання в обліковій політиці	Управлінське значення
Звіт загального фонду (№ 2д, 2м)	Виконання кошторису	Порядок план-факт аналізу	Контроль бюджетної дисципліни
Звіти про власні надходження (№ 4-1д, 4-2д)	Додаткові ресурси	Аналітика джерел фінансування	Оптимізація доходів
Звіти спеціального фонду (№ 4-3д, 4-4д)	Цільове фінансування	Облік за програмами	Контроль цільового використання
Звіт про заборгованість (№ 7д, 7м)	Зобов'язання	Внутрішній моніторинг боргів	Управління платоспроможністю
Пояснювальна записка	Відхилення, причини	Регламент аналітичних пояснень	Обґрунтування рішень

Джерело: власна розробка авторів.

За таких умов доцільним є впровадження в структурі наказу про облікову політику окремого додатка, спрямованого на регламентацію системи управлінської звітності установи державного сектору. Запропонований додаток може виконувати функцію методологічного інструмента узгодження регламентованої звітної інформації із потребами внутрішнього управління.

З метою практичної реалізації зазначених положень доцільним є структурування додатка до облікової політики у вигляді систематизованого регламенту формування та використання управлінської звітності. Такий підхід забезпечує узгодження організаційних процедур, інформаційних потоків та аналітичних інструментів у межах єдиного управлінського циклу. Узагальнену модель формування додатка до облікової політики щодо управлінської звітності в державному секторі наведено в таблиці 5.



Таблиця 5

Структура та порядок формування додатка до облікової політики щодо
управлінської звітності в державному секторі

Компонент додатка	Зміст регулювання	Відповідальні суб'єкти	Інструменти реалізації	Управлінський ефект
Організаційний	Визначення переліку управлінських звітів, строків подання, рівнів відповідальності	Керівник установи, головний бухгалтер, керівники підрозділів	Накази, внутрішні регламенти, положення	Підвищення дисципліни звітності та координації
Інформаційний	Формування системи показників, джерел даних, аналітичних розрізів	Бухгалтерська служба, фінансовий відділ	Облікові реєстри, аналітичні рахунки, бази даних	Забезпечення повноти та достовірності інформації
Методичний	Встановлення методів оцінки, калькуляції, розподілу витрат	Головний бухгалтер, економічна служба	Методики, інструкції, алгоритми розрахунків	Підвищення обґрунтованості управлінських показників
Аналітичний	Порядок узагальнення, інтерпретації і візуалізації даних	Економічна служба, керівництво	Аналітичні звіти, зведення, дашборди	Підтримка стратегічних та оперативних рішень
Контрольний	Регламент перевірки, моніторингу та коригування показників	Служба внутрішнього контролю, керівник	Внутрішній аудит, звірки, контрольні процедури	Зниження ризиків нецільового використання ресурсів
Комунікаційний	Порядок доведення результатів до користувачів	Керівництво, секретаріат, фінансовий відділ	Презентації, внутрішні портали, звіти	Підвищення прозорості та відповідальності

Джерело: власна розробка авторів.

Запропонована структура додатка до облікової політики щодо формування управлінської звітності забезпечує системну інтеграцію регламентованої фінансово-бюджетної інформації із потребами внутрішнього управління установ державного сектору. Її застосування сприяє формуванню єдиного інформаційно-аналітичного простору, в межах якого облікові дані трансформуються в



показники, придатні для оперативного, тактичного та стратегічного управління.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що облікова політика в державному секторі є ключовим інструментом формування управлінської звітності та трансформації фінансово-бюджетної інформації в аналітичну основу прийняття рішень. Доведено, що через механізми облікової політики забезпечується узгодження нормативних вимог із потребами внутрішнього управління. Обґрунтовано доцільність упровадження спеціального додатка до наказу про облікову політику, спрямованого на регламентацію управлінської звітності в установах державного сектору. Його структуру доцільно вибудовувати за системним принципом із визначенням переліку внутрішніх управлінських звітів, складу ключових показників (у розрізі центрів відповідальності, бюджетних програм і напрямів діяльності), порядку формування аналітичних розрізів, методів оцінки та інформаційної деталізації, періодичності подання, відповідальних осіб і механізмів використання звітних даних у процесах планування, контролю й оцінювання результативності. Запровадження такого інструмента забезпечує нормативне закріплення управлінської звітності в системі внутрішнього регламентування діяльності установи, упорядковує інформаційні потоки та підвищує аналітичну спроможність управління. Практичне застосування запропонованого підходу сприяє стандартизації внутрішніх звітів, посиленню контролю за використанням бюджетних ресурсів, зростанню прозорості управлінських процедур і своєчасному виявленню фінансових ризиків. Реалізація моделі підвищує обґрунтованість управлінських рішень і формує персоналізовану відповідальність керівників центрів витрат і результатів, що в сукупності трансформує облікову політику з формально-регламентного документа в повноцінний інструмент управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням цифрових форматів управлінської звітності, інтеграцією облікової політики з інформаційними системами публічного сектору та її адаптацією до умов



цифрової трансформації державного управління.

Список використаних джерел

1. Кашперська А. Облікова політика бюджетної установи: особливості формування в сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 272–279. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-36> (дата звернення: 03.02.2026).
2. Свірко С. В., Тростенюк Т. М. Систематика управлінської звітності державних закладів вищої освіти. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2018. № 4 (86). С. 53–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-4\(86\)-53-60](https://doi.org/10.26642/jen-2018-4(86)-53-60) (дата звернення: 03.02.2026).
3. Смірнова І.В., Смірнова Н.В., Олейніченко Д.О. Особливості використання облікової політики в системі управління. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. № 12 (45). С. 142–153. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).319-329](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).319-329) (дата звернення: 03.02.2026).
4. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Вплив елементів облікової політики на формування показників фінансової звітності бюджетних установ. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7970> (дата звернення: 03.02.2026).
5. Steccolini I. From public accountability to accountee-ability: potential and challenges. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2024-7436> (дата звернення: 03.02.2026).
6. Digitalization of control and accounting processes of agricultural enterprises: Risk assessment and management / N. Potryvaieva et al. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, No. 5. P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.45> (дата звернення: 03.02.2026).
7. Volodina T., Grossi G. Digital transformation in public sector auditing: between hope and fear. *Public Management Review*. 2025. Vol. 27, No. 5. P. 1444–



1468. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346> (дата звернення: 03.02.2026).

8. Гавриленко В. О., Шинкаренко О. М., Крот Ю. В., Паламарчук О. С. Інформаційні технології як інструмент вдосконалення оподаткування і контролю в бюджетних установах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 77 (4). DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.77\(4\).2025.342462](https://doi.org/10.24025/2306-4420.77(4).2025.342462) (дата звернення: 03.02.2026).

9. Sylla M., Toure O. Internal control practices and financial performance of public companies: An exploratory study in the Ivorian context. *Theoretical Economics Letters*. 2026. Vol. 16. P. 221–233. DOI: <https://doi.org/10.4236/tel.2026.161015> (дата звернення: 03.02.2026).

10. Local government enterprises climate action: An exploration of New Zealand container seaports' climate-related disclosure practices / D. Ehalaiye et al. *Financial Accountability & Management*. 2025. Vol. 41, No. 1. P. 60–88. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12406> (дата звернення: 03.02.2026).

11. Shynkarenko O. M., Havrylenko V. O., Andrusiak V. M. Methodological principles for forming accounting policies of public sector entities: control and efficiency. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (91). С. 122–131. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.122> (дата звернення: 03.02.2026).

12. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Єрмолаєва М. В., Сіренко О. В. Облікова політика та податкові ризики: сучасні рішення для бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15031740>. (дата звернення: 03.02.2026).

13. Сахацька Г., Засадний Б. Особливості формування облікової політики бюджетних установ щодо розрахункових операцій. *Universum*. 2025. № 17. С. 22–28. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1629> (дата звернення: 03.02.2026).



14. Садовська І. Б., Нагірська К. Є. Організація обліку необоротних активів суб'єктів державного сектору, отриманих за грантові кошти. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-06> (дата звернення: 03.02.2026).
15. Пилип'як В. В. Особливості організації бухгалтерського обліку в бюджетних установах. *Нове українське право*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2025.5.26> (дата звернення: 03.02.2026).
16. Хомяк Н. В., Заболотний В. С., Сирцева С. В. Упровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в державних підприємствах України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024454> (дата звернення: 03.02.2026).
17. Лоскоріх Г., Перчі О., Стойка Н. Фінансова звітність як інструмент прийняття управлінських рішень у приватному та державному секторах економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-4> (дата звернення: 03.02.2026).
18. Чередник Н. Облікова політика бюджетної установи: складіть без помилок. *Бухгалтерія для бюджету та ОМС*. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/1285-oblkova-poltika-byudjetno-ustanovi> (дата звернення: 03.02.2026).
19. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
21. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 125 «Зміни облікових оцінок та виправлення помилок» : Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629. URL:



<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-11#Text> (дата звернення: 03.02.2026).