МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА ОБЛІК ТА АУДИТ

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 071 Облік і оподаткування

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ОБЛІК, КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Здобувача: Мартиненко Анни Євгенівни _____
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник: Сташенко Юлія Вікторівна, к.е.н., доцент
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____
(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: Цятковська Олена Віталіївна, д.е.н., доцент
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____
(підпис)

Київ – 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань контролю, обліку та оцінки діяльності підприємства за центрами відповідальності з метою підвищення управління на прикладі Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок, основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 70 найменувань, додатки.

«Облік, контроль та оцінка діяльності підприємства за центрами відповідальності»

Об'єктом дослідження виступає система обліку, контролю та оцінки діяльності підприємства за центрами відповідальності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів обліку, контролю та оцінки діяльності підприємства за центрами відповідальності.

Мета і завдання дослідження. *Метою* роботи виступає необхідність розкрити теоретичні та методичні аспекти обліку, контролю, оцінки діяльності підприємства за центрами відповідальності та надати пропозицій з їх удосконалення.

Для досягнення цієї мети визначено такі *завдання*:

1) узагальнити теоретичні особливості по обліку і контролю за центрами відповідальності
2) дослідити практичні аспекти організації обліку та контролю в компанії Кока-Кола Україна
3) оцінити роботу центрів відповідальності підприємства
4) розробити пропозиції щодо вдосконалення внутрішнього обліку, підвищення ефективності контролю та прозорості управлінської звітності.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Під час написання роботи використані такі методи - теоретичного узагальнення, аналізу, порівняння та табличний метод. Їх застосування забезпечило обґрунтованість отриманих результатів та практичних рекомендацій.

Теоритична значущість полягає у поглибленні розуміння ролі обліку за центрами відповідальності у системі управління підприємством. У магістерській роботі висвітлено сутність поняття «центр відповідальності», узагальнення підходів до його класифікації й ролі у процесі контролю й оцінювання результативності діяльності.

Результати дослідження було представлено в тезах доповіді на тему:

«Методологія ведення обліку у діяльності підприємства за центрами відповідальності».

Методична значущість полягає у розробці структурно-логічної схеми взаємозв'язку центрів відповідальності з підрозділами, яка сприяє підвищенню ефективності управлінського контролю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, щоб застосовувати запропоновані рекомендації для удосконалення системи

управлінського обліку та внутрішнього контролю в компанії Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», а також на аналогічних підприємствах харчової промисловості. Реалізація запропонованих заходів буде сприяти підвищенню рівню управлінської аналітики, знижувати непродуктивні витрати і покращувати загальні фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2025-2026.

Рік захисту роботи – 2026.

Ключові слова: управлінський облік, центри відповідальності, ефективність, оцінка діяльності, облік, контроль.

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО РОЗПОДІЛЯЮТЬСЯ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....7
1. Центри відповідальності з економічної точки зору та їх роль в системі управління підприємством 7
2. Огляд стану системи оцінювання діяльності центрів відповідальності і їх контролю 10
3. Ефективність проведення оцінювання центрів відповідальності та висвітлення проблемних зон.....14
РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....18
2.1. Основні методи організації обліку підприємств за центрами відповідальності…….18
2.2. Методологія обліку діяльності підприємств за центрами відповідальності .21
2.3. Ключові способи покращення системи обліку діяльності підприємства за центрами відповідальності 30
РОЗДІЛ 3. КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 43
3.1. Висвітлення сучасних та ефективних методів контролю, що вживаються в центрах відповідальності 43
3.2. Оцінка діяльності підприємства за центрами відповідальності 51
3.3. Шляхи вдосконалення діяльності підприємства за центрами відповідальності та ефективності використання управлінської звітності 63
ВИСНОВОК.....70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....73
ДОДАТКИ 80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки в Україні від підприємств все більше вимагають підвищувати рівень ефективності управління, обліку та контролю за центрами відповідальнолсті. Це дозволяє забезпечувати прозорість господарського процесу, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та створенню реальних передумов для зростання прибутковості у бізнесі.

Конкуренція посилюється та питання удосконалення контролю діяльності і обліку за центрами відповідальності набуває особливо важливого значення. Це є актуальним для міжнародних компаній, таких як Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»), у яких ефективна система обліку і контролю окреслюється стабільністю та конкурентоспроможністю підприємтсва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика таких питань як: організація обліку, контроль та оцінка діяльності за центрами відповідальності - набули широкого розгляду і у працях українських науковців.

Ф.Ф. Бутинець визначив основні принципи з побудови обліку за центрами відповідальності, зробивши акцент на його ролі в управлінні підприємством. Учений обгрунтовував, що якщо є поділ на центри інвестицій, прибутку та витрат дозволить ефективніше оцінювати діяльність керівників підрозділів та підвищувати результати управління [1].

С.В.Свірко висвітлює практичні аспекти формування центрів відповідальності й розриває методики оцінки результативності. Авторка робить акцент на ефективності системи управлінського обліку - це є основою для економічної стабільності підприємства [2].

Зауваження, зроблені Ю.Ю. Мироновою, щодо застосування обліку за центрами відповідальності, акцентують на важливості цього методу для тих фірм, котрі мусять здійснювати нагляд за своїми прибутками та видатками, аби забезпечити собі успішне місце на ринковій арені. У випадку підприємств із різноманітними сферами діяльності, котрі оперують у кількох напрямках, ця система обліку перетворюється на обов'язковий елемент для досягнення дієвого керівництва [3, с. 174].

За визначенням О.М. Миронюка [4], подібну систему обліку доречно іменувати як «бюджетний нагляд за осередками відповідальності» чи, як варіант, «бюджетний облік таких осередків». Завдяки цій системі з'являється можливість моніторинити, наскільки кожен осередок відповідальності дотримується встановлених бюджетних параметрів, а також проводити оцінку того, наскільки досягнуті результати узгоджуються з тими, що були заплановані.

О.С. Полікарпова [5, с.97] дотримувалася думки, що варто розглядати цю облікову методологію як таку, що базується на "відповідальних осередках". Її суть полягає у зведенні даних щодо витрат і надходжень по кожному такому осередку, розрахунку собівартості, встановленні фінансового итогу та формуванні необхідної документованої інформації (звітності). Така система надає потужний інструмент для дослідження та верифікації ефективності роботи як окремих структурних одиниць, так і компанії загалом.

О.Я. Чернін, [6, с. 101], стверджував, що таку систему обліку доречно називати «системою обліку відповідальності». Суть її полягає у фіксації, зведенні, дослідженні та поданні даних щодо витрат і досягнутих наслідків у розрізі окремих підрозділів (центрів відповідальності). Завдяки цій методиці стає можливим визначити ефективність функціонування як будь-якого центру відповідальності, так і його очільника, а також проводити зіставлення показників між різними такими центрами.

Також С.І. Головацька [7, с.45] та С. Ф. Голов [8, с.15] позначають облік за центрами відповідальності, як таку частину (сферу, підрозділ, відділ) організації або діяльності, яку очолює менеджер, наділений певними делегованими правами, і який несе відповідальність за кінцеві результати функціонування цього сегменту". Зі свого боку, С. Ф. Голов уточнює, що "центр відповідальності — це складова частина роботи фірми, де за діяльнісні результати, які перебувають у зоні його контролю чи мали б перебувати під ним, закріплена індивідуальна відповідальність керівника" [8].

Таким чином можна згадати роботи ще багатьох авторів, але питання практичної реалізації концепції обліку за центрами відповідальності на прикладі великих міжнародних компаній в Україні - залишається недостатньо розкритим. Тому саме цій проблематиці присвячене дане дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета: розкрити теоретичні та методичні

аспекти обліку, контролю, оцінки діяльності підприємства за центрами відповідальності та надати пропозицій з їх удосконалення.

Щоб досягнути поставленої мети необхідно розкрити сутність таких *завдань*:

- дослідити центри відповідальності з економічної точки зору та їх роль в системі управління підприємством; розкрити стан системи оцінювання діяльності центрів відповідальності і їх контролю на сьогоднішні дні; оцінити ефективність проведення оцінювання центрів відповідальності та висвітлення проблематичних зон;
- розкрити основні методи організації обліку підприємств за центрами відповідальності; розглянути методологію обліку діяльності підприємств за центрами відповідальності; обґрунтувати ключові способи покращення системи обліку діяльності підприємства за центрами відповідальності;
- висвітлити сучасні та ефективні методи контролю, що вживаються в центрах відповідальності; провести оцінку діяльності підприємства за центрами відповідальності; надати рекомендації по удосконаленню діяльності підприємства за центрами відповідальності та ефективності використання управлінської звітності.

Об'єктом дослідження є система обліку, контролю та оцінки діяльності підприємства за центрами відповідальності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів обліку, контролю та оцінки діяльності підприємства за центрами відповідальності.

Методи дослідження:

1. Метод теоретичного узагальнення - для дослідження теоретичних аспектів з контролю, обліку за центрами відповідальності та для поглиблення сутності даного поняття.
2. Аналіз та синтез - застосування під час узагальнення підходів до формування системи обліку за центрами відповідальності та вивчення наукових джерел.
3. Порівняльний метод- зіставлення практичного досвіду компанії Кока- Кола Україна та теоретичних підходів.
4. Метод економічного аналізу - оцінка ефективності функціонування центрів відповідальності у компанії.
5. Табличний метод - узагальнення даних та результатів по дослідження у

вигляді таблиць.

Теоретична практична методична значущість отриманих результатів. Узагальнивши наукові підходи до організації обліку за центрами відповідальності та адаптація таких підходів до українських підприємств - це теоретичне значення дослідження. Результати кваліфікаційної магістерської роботи були апробовані на конференції :Всеукраїнська науково-практична конференція «Інвестиційна політика України: Проблеми та заходи щодо їх вирішення». Вдосконалення методів контролю та оцінки діяльності центрів відповідальності - це методична значущість. Використання отриманих результатів задля підвищення ефективності управління підприємством ІП «Кока- Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», матеріал офіційних сайтів Мінінстерства фінансоів України та внутрішні корпоративні звіти досліджуваного підприємства.

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним основам діяльності підприємства, що розподіляються за центрами відповідальності. Другий розділ присвячений обліку діяльності підприємства за центрами відповідальності. Третій розділ про контроль, оцінку діяльності підприємства центрами відповідальності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО РОЗПОДІЛЯЮТЬСЯ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1 Центри відповідальності з економічної точки зору та їх роль в системі управління підприємством

Зміни, які відбуваються в економічному середовищі - потребують нового погляду на ефективність діяльності підприємств і їх структурних підрозділів. Керівники втрачають можливості аналізу та всебічного вивчення не лише поточних, але й стратегічних цілей, що є незадовільним у сучасних умовах ведення бізнесу.

Вирішити таку проблему допомагає делегування повноважень щодо прийняття важливих рішень саме керівникам середньої ланки компанії. Цей етап надає можливість підвищити якість в управлінні командою, а також компанією в цілому, так і за виробничо-господарською діяльністю - тобто так само і ефективність управління підрозділами компанії на основі узагальнення інформації про доходи, витрати, результати діяльності з тим, щоб виникаючі відхилення легко контролювалися та розподіляти на конкретних керівників. У кінцевому положенні формується зручна, гнучка організаційна структура, що складається з складних виробничо-господарських систем.

За допомогою виділення в компанії так званих центрів відповідальності - це означає забезпечення чіткого зв’язка між результатом діяльності й відповідальністю керівників підрозділів, які створюють звіти за результатами своєї роботи перед вищим керівництвом.

Тобто, у загальному розумінні центр відповідальності - це структурний підрозділ в середині компанії, яка здійснює певні господарські операції, на чолі з конкретною особою, яка несе відповідальність та приймає управлінські рішення [9, с. 46].

Формування системи обліку за центрами відповідальності була вперше запропонована американським ученим Джоном А. Хіггінсом у 1952 році. Концепція полягає у використанні відхилень для оцінки ефективності роботи конкретних та визначених відповідальних осіб. Головні переваги даної системи є гнучкість та комплексність. Комплексність - це коли система здатна виконувати низку важливих функцій управління, тобто облік, контроль, аналіз і регулювання. Гнучкість передбачає адаптацію системи обліку за центрами відповідальності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також вдосконалення та трансформацію за рішенням власників.

В Україні концепція управлінського обліку за центрами відповідальності знайшла застосування як засіб підвищення ефективності внутрішнього управління. Це має підтвердження у численних наукових дослідженнях та публікаціях, присвячених організації обліку за центрами відповідальності, а також у практичному впровадженні цієї системи на вітчизняних підприємствах, які поряд із звичним бухгалтерським обліком успішно застосовують внутрішній облік за центрами відповідальності.

В концепції управлінського обліку за центрами відповідальності ключовим поняттям є «центр відповідальності». Варто зазначити, що Дж. А. Хіггінс, обґрунтовуючи важливість впровадження системи управлінського обліку за центрами відповідальності на підприємствах підкреслював: «у центрах відповідальності акумулюються та відображаються витрати відповідного рівня управління, тобто кожну структурну одиницю підприємства навантажують лише тими витратами або доходами, за які цей підрозділ несе відповідальність та які він контролює» [10].

У табл. 1.1 наведено систематизацію систематизацію основних підходів до визначення поняття «центр відповідальності».

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення центр відповідальності

Автор/ джерело	**Визначення**
1	**2**
П.І. Атамас [9, с.124]	Підрозділ, який очолює керівник, що несе особисту відповідальність за результат його роботи

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ф.Ф. Бутинць [10, с. 42]	Сегмент діяльності підприємства, в якому встановлено персональну відповідальність керівника за показники діяльності, які він повинен контролювати
В. Добровольський [11, с. 89]	Структурний підрозділ, що здійснює певний набір господарських операцій, який здатний здійснювати безпосередній вплив на витрати або доходи від цих операцій та відповідає за величину цих витрат/
Х.Л. Дюкарєва [12, с. 159–168]	Організаційна одиниця системи управління, керівник якої наділений певними повноваженнями, делегованими йому вищим керівництвом, та відповідальний за досягнення планових контрольних показників та використання ресурсів якими розпоряджається (трудовими, матеріальними, фінансовими)
І. Г. Жукова [13, с. 393–398]	Частина організації, по якій доцільно акумулювати облікову інформацію про діяльність такого центру. Звіти центрів відповідальності повинні включати статті витрат та доходів - на які має змогу вплинути менеджер центру
В.С. Лень [14, с.121]	Будь-який підрозділ підприємства, де під контролем виникнення витрат, одержання доходів та який перебуває під управлінням єдиного
І.М. Лепетан [15, с. 19–24]	Структурний підрозділ компанії на чолі з керівником, який контролює в певному для даного підрозділу ступені доходи, витрати та кошти, які інвестуються в цей сегмент бізнесу
Р. Сидоренко [16, с. 326]	Групування витрат, яке дозволяє в одному процесі поєднати місця винекнення витрат: цех, виробництво, ділянку, бригаду з відповідальністю керуючих ними менеджерів
М. Скрипник [17, с. 48]	Місце, де виникають правові відношення між учасниками господарських процесів

Джерело: систематизовано на основі [9-17]

Тобто, розглянувши підходи серед різних науковців щодо визначення сутності « центр відповідальності», можна виділити схожі ознаки :

1) результат роботи центру відповідальності обов’язково має вимірюватись і контролюватись керівником центру;

2) центра відповідальності є відокремленим структурним підрозділом підприємства;

3) керівник центру має відповідати за результати діяльності підрозділу, який йому підпорядкований.

На основі зробленого аналізу пропонується уточнене визначення поняття « центр відповідальності - це складова частина організації, яка представлена окремим структурним підрозділом, яким керує менеджер, відповідальний за

певний бізнес-процес або господарську діяльність підприємства. Такий підрозділ формує фінансові результати, ресурси, витрати та доходи відповідно до аспекту своєї діяльності».

Отже, впровадження центрів відповідальності виникло як відповідь на потреби зовнішнього середовища, коли традиційного ведення обліку стає недостатньо для ефективного управління підприємством. Використання центрів відповідальності дозволяє отримувати детальну інформацію про витрати, доходи та фінансові результати окремих підрозділів. Також, при цьому зазнають змін внутрішні організаційні відносини: підрозділи не просто виконують загальну стратегію організації, але й беруть активну участь у її формуванні, що і підвищує об’єктивність управлінських рішень.

Як підсумок, можна зазначити, що створення центрів відповідальності з’явилось, тому що звичайного обліку вже недостатньо для ефективного управління в сучасних умовах. Центри відповідальності допомагають отримати точну інформацію про витрати, доходи та фінансові результати у окремих підрозділах.

Крім того, вони змінюють взаємовідносини всередині компанії: підрозділи не просто використовують загальну стратегію, але й приймають участь у її формуванні, що робить управлінські рішення більшою мірою обгрунтованими.

1.2 Огляд стану системи оцінювання діяльності центрів відповідальності і їх контролю

Тривалий час в Україні бухгалтерський облік на підприємствах вівся через вимоги держави. Це зумовило його податкову спрямованість. Напротязі тридцяти років розвитку ринкових відносин така ситуація особливо гостро проявилася на підприємствах, які прагнули утримувати провідні позиції на ринку. Керівники вищої ланки зіткнулися з браком необхідної інформації для ухвалення стратегічно-важливих рішень. У наш час жорсткої конкуренції навіть незначна управлінська помилка може опинитись серйозною загрозою для бізнесу. Саме тому, впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності стало

для великих, середніх і навіть малих підприємств важливою потребою, тому що на основі його даних формуються основні стратегічні напрями та приймаються найважливіші рішення щодо подальшого розвитку компанії.

На думку Ю.Ю. Миронової, облік за центрами відповідальності не є абсолютно новою ідеєю, але вважається доволі практичною, цікавою і корисною концепцією. Можна погодитися, що такий підхід до організації управлінського обліку на основі центрів відповідальності є актуальним та дієвим для компанії, у яких контроль за доходами й витратами виступає основною умовою збереження позиції на ринку. Тим часом, для диверсифікованих підприємств, які ведуть роботу одразу у декількох напрямках, використання обліку за центрами відповідальності є необхідною умовою їхнього успішного існування та розвитку на ринку [18, с. 174].

Бездоганної схеми організації обліку за центрами відповідальності, яка підходила б для всіх без виключення, не існує, тому що всі компанії різні та відповідальність стосовно господарських операцій делегуються по-різному. Особлива організаційна структура на кожному підприємстві, наявність унікального набору статей звітності, своєрідний стиль керівництва та прийняття управлінських рішень, а також специфіка взаємодії між підрозділами компанії формують чимало труднощів у процесі організації управлінського обліку.

Загалом це зумовлює необхідність не стандартного, а саме індивідуального підходу до розробки та впровадження системи обліку за центрами відповідальності, тому що лише врахування внутрішніх особливостей дозволяє зробити її ефективною та придатною для практичного використання. Створення системи обліку за центрами відповідальності на будь-якому підприємстві вимагає врахування його індивідуальних характеристик - як організаційна структура, способи побудови виробничої діяльності, особливості технологічних процесів, рівень технічної оснащеності та потенціал персоналу, - все ж можна визначити деякі спільні правила та загальні вимоги, яких необхідно дотримуватися.

По-перше, під час розподілу підприємства на центри відповідальності слід орієнтуватись на вже існуючу організаційну структуру у компанії, адже саме вона

створює логіку функціонування підрозділів і їх подальший взаємозв'язок. По-друге, кожен центр відповідальності повинен мати власного керівника або менеджера, який буде нести персональну відповідальність за виконання завдань та за ефективність його діяльності. По-третє, потрібно визначити індивідуальні показники оцінки роботи для кожного центру відповідальності, що дозволяють об'єктивно вимірювати досягнуті результати. Також є важливим чітке закріплення кола обов'язків за конкретно визначеними посадовими особами, які відповідають за діяльність певного центру. Кожен центр відповідальності повинен розробити та впровадити у роботу власні форми внутрішньої звітності, що дасть можливість отримувати релевантну інформацію для аналізу, контролю та подальшого прийняття управлінських рішень [19, с. 10] .

Разом з цим, аналіз сучасної практики зображує стан системи оцінювання діяльності центрів відповідальності в Україні перебуває на етапі активного становлення. У багатьох підприємствах вона запроваджується поступово, зазвичай зосереджуючись лише на формальному розподілі доходів та витрат без достатньої уваги до якісних показників ефективності. Значна частина проблем повязана з недостатньою автоматизацією управлінського обліку, низьким рівнем інформаційної культури управлінців, а також обмеженим використанням сучасних методів контролю.

Таким чином, на сьогоднішні дні, система оцінювання та контролю діяльності центрів відповідальності має важливе значення для організацій, тож потребує вдосконалення. Розвиток залежить від рівня підготовки керівників, залучення сучасних технологій обліку та аналітики, а також від готовності компаній використовувати отримані данні не лише для звітності, але і для прийняття стратегічних важливих управлінських рішень.

На сьогоднішній день система оцінювання центрів відповідальності на підприємстві розглядається основним елементом управлінського обліку. Це дозволяє підприємствам мати оперативну інформацію про ефективність взаємодії підрозділів та співробітників. Центри відповідальності сприяють підвищенню прозорості на підприємстві та координації управлінських рішень. Система

оцінювання складається з фінансових та нефінансових показників, які забезпечують загальну оцінку результатів.

Актуальним завданням є інтеграція інформаційних технологій для автоматизації, аналізу та збору даних. Тож, завдяки впровадженню ERP-систем та цифрових платформ керівники мають змогу оцінити діяльність центрів у реальному часі. Методика оцінювання включає в себе встановлення ключових показників ефективності (KPI) для кожного з центрів відповідальності. Варто звернути увагу на регулярний аналіз відхилень між фактичними і плановими показниками. Це дає змогу виявити проблему та вжити потрібні заходи для її виправлення [20, с. 5].

В умовах постійної конкуренції оцінювання ефективності центрів відповідальності є фактором підтримки стійкості підприємства. Також використовують методи бюджетного контролю та планування ресурсів для збільшення точності результатів. Інформаційна база зазвичай формується на основі даних внутрішньої звітності підприємства, системи внутрішнього контролю, аналітики та системи внутрішнього аудиту.

Система контролю дає змогу керівникам визначати відповідальних осіб і підрозділи, які досягли найкращих результатів. Для більшості підприємств є важливим поєднання кількісних та якісних показників оцінки. Це - ефективність управління, рівень задоволеності клієнтів і персоналу, а також інноваційний потенціал. Постійне оновлення критеріїв оцінювання допомагає адаптувати систему до певних змін. Аналітичні сучасні панелі забезпечують візуалізацію основних показників та це полегшує прийняття рішень. Центри відповідальності допомагають керівникам оцінювати ефективність операційних та фінансових процесів одночасно [21, с. 68].

Система контролю виявляє слабкі місця у функціонуванні підрозділів, а також підвищує мотивацію співробітників. Методики управлінського обліку забезпечують наглядне порівняння результативності між підрозділами за різні періоди часу. Сучасні підходи включають: прогнозування впливу управлінських рішень на результати діяльності та оцінку ризиків. Впроваждення інтегрованих систем обліку має на меті поєднання операційних, фінансових та стратегічних

показників у єдиному форматі.

Щоб підвищити ефективність оцінювання гарно працює система мотивації персоналу за досягнення ключових показників. Важливим аспектом є відповідність методів міжнародним стандартам бухгалтерського обліку. Дослідження підтверджують, що саме ефективне поєднання нефінансових та фінансових критеритеріїїв підвищує конкурентоспроможність компанії. Постійний, системний контроль і моніторинг діяльності центрів дає змогу своєчасно адаптувати стратегію управління. Залучення цифрових технологій у процес оцінювання підвищує швидкість обробки інформації і також значно зменшує кількість помилок.

Отже, підприємства активно використовують аналітичні інструменти для оптимізації ресурсів та створення прогнозів для фінансових результатів. Періодичні тренінги для керівників підвищують їх компетентність при застосування системи оцінювання. А комплексні підходи підтримують стабільність компанії та впливають на довгостроковий розвиток. Тож, система оцінювання діяльності центрів відповідальності - це підвищення продуктивності, вплив на досягнення стратегічних цілей та ефективний контроль [22, с. 118] .

1.3 Ефективність проведення оцінювання центрів відповідальності та висвітлення проблемних зон

Ефективність діяльності підприємства має значний зв’язок із правильною організацією оцінювання центрів відповідальності. Адже завдяки системі оцінювання керівництво може отримати детальну інформацію про результати роботи кожного підрозділу й окремих робітників. Це сприяє виявленню проблематичних зон у використанні ресурсів та у процесах управління компанії. Оцінювання центрів відповідальності допомагає оптимізувати важливі процеси у компанії.

Підприємства на сьогоднішні дні використовують різноманітні методи оцінки - серед яких фінансові та нефінансові показники. У таблиці 1.2 наведено перелік фінансових та нефінансових показників.

Таблиця 1.2 – Показники, які використовують підприємства для здійснення оцінки діяльності

Фінансові критерії	**Нефінансові критерії**
1	**2**
Дохідність	Задоволеність клієнтів та персоналу
Рентабельність	Інноваційний потенціал
Ефективність використання ресурсів	Рівень сервісу

Джерело: систематизовано на основі [17]

Повноцінне розуміння ефективності центру відповідальності забезпечує комплексне поєднання фінансових та нефінансових показників.

Тобто, звичайно ж потрібно проводити регулярне оцінювання, щоб регулярно висвітлювати слабкі місця у діяльності підрозділів. Саме це дає можливості для розробки та впровадження коригувальник заходів та сприяє підвищенню ефективності організації.

Одним з важливих аспектів є формування прозорої системи звітності, яка дає змогу керівникам проводити порівняння результатів між центрами відповідальності. Для покращення ефективності оцінювання застосовують сучасні інформаційні технології. ERP-системи та цифрові платформи - збирають та аналізують дані у режимі реального часу.

Ще варто зазначити, що проблемною зоною є недостатня узгодженість між стратегією компанії та критеріями оцінювання. Наприклад, якщо KPI не відображають стратегічні пріоритети - система витрачає практичну цінність.

Також, відсутність належної автоматизації призводить до затримок у створенні звітів та знижує достовірність інформації. Недостаньо високий рівень кваліфікації керівників центрів відповідальності - є суттєвим викликом. Підготовка та навчання персоналу має на меті збільшити ефективність процесу оцінювання [22, с. 17].

Важливим аспектом є застосування внутрішнього аудиту у систему оцінювання. Це забезпечує перевірку достовірності даних, виявляє недоліки та помилки. Систетма контролю забезпечує зіставність діяльності підрозділів зі встановленими планами та бюджетами. Вона виявляє центри, які перевищують або ж зовсім не досягають запланованих показників.

Проведення аналітики значних обсягів даних та бізнес-інтелекту допомагає точно визначити проблемні зони. Це у свою чергу, прогнозує ризики та можливі негативні наслідки управлінських рішень. Регулярний аналіз показників ефективності дає можливість приймати обгрунтовані, зважені рішення щодо розвитку підприємства.

Наступною проблемною зоною є недостатнє поєднання якісних та кількісних показників у системі оцінювання. Тобто, фокусування лише на фінансових показниках не зображує повну картину ефективності роботи підрозділу. Нефінансові показники дозволяють оцінювати рівень інноваційності та мотивації персоналу. Тобто, це сприяє підвищенню якості прийняття рішень у довгостроковій перспективі для компанії.

Система мотивації персоналу прив’язана до результативності оцінювання, що стимулює досягати високих показників. Керівники центрів відповідальності отримують конкретні аспекти для покращення роботи підрозділів. Прозора комунікація між центрами відповідальності та вищим керівництвом забезпечує своєчасний обмін інформацією. Використання аналітичних інструментів та звітів дозволяє робити порівняльну характеристику різних центрів.

Сучасні методи оцінювання використовують системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Це поєднання фінансових, операційних, інноваційних та клієнтських критеріїв. Тобто, відображається цілісна картина ефективності діяльності підрозділу. Також методи прогнозування та планування адаптують систему оцінювання до змін у ринковому середовищі.

Регулярна оцінка ефективності центрів відповідальності дозволяє сформувати прозору корпоративну культуру. Це стимулює персонал компанії підвищувати свої професійні компетенції. Використовуючи сучасні аналітичні

платформи - керівники мають змогу підвищувати швидкість обробки даних та швидкість оцінки. У свою чергу центри відповідальності стають своєрідними «локомотивами» розвитку компанії. Впроваджуючи сучасні методи оцінювання стратегічні цілі досягаються у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне проведення оцінювання центрів відповідальності та виділянення проблемних зон є дуже важливим для оптимізації управлінських рішень. Для досягнення ефективності потрібно постійно вдосконалювати методи оцінювання, інтегрувати сучасні ІТ-рішення та проводити аналітику, а також підвищувати кваліфікації керівників. Як результат, система оцінювання стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2
ОБЛІК ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1 Основні методи організації обліку підприємств за центрами відповідальності

Управлінський облік поділяє центри відповідальності на три основних види: центри прибутку, центри витрат і центри інвестицій. Центри витрат відповідальні за управління витратами та контроль, центри прибутку - за досягнення запланованого прибутку, а центри інвестицій - за результативне використання капіталу та досягнення запланованої рентабельності. Кожен з типів центру має певні особливості в організації контролю та обліку. Центри витрат фокусуються на мінімізації витрат, але без прямого впливу на доходи, а центри прибутку поєднують і управління витратами, і доходами для максимального фінансового результату.

Центри інвестицій зосереджуються на максимально ефективному використанні ресурсів для досягнення потрібної рентабельності інвестицій. Також розглянемо методи обліку за центрами відповідальності - це метод прямого розподілу, метод калькулювання і метод нормативного обліку. Метод прямого розподілу передбачає класифікацію витрат до відповідних центрів, які ведуть чіткий контроль за витратами кожного підрозділу [24, с. 112].

Метод калькулювання полягає у розрахунку собівартості продукції або ж послуги на основі розподілу загальних витрат серед окремих центрів відповідальності. Метод нормативного обліку в свою чергу визначає нормативи витрат, які йдуть у порівняння з фактичними даними для аналізу відхилень та виявлення внутрішніх резервів для оптимізації витрат.

Необхідно чітко визначити структуру підприємства та функції кожного підрозділу для ефективного впровадження обліку за центрами відповідальності [25, с. 78].

На рис. 2.1 зображено методи обліку за центрами відповідальності.

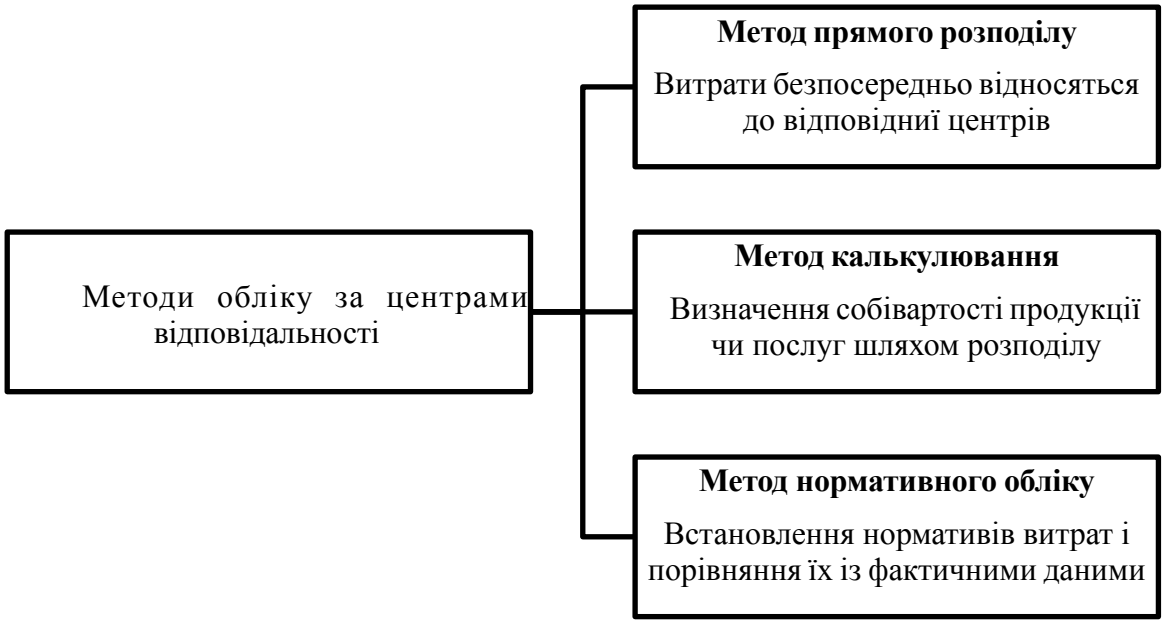


Рисунок 2.1 – Методи обліку за центрами відповідальності
Джерело: складено автором на основі [24-25]

Постійне порівняння фактичних витрат із нормативними дає можливість ідентифікувати резерви економії. Центри відповідальності активізують персонал для досягнення встановленнях фінансових цілей. Інформаційні технології покращують контроль над витратами. Застосування системи мотивації, що орієнтована на досягнення KPI, що підвищує ефективність.

Центри інвестицій аналізують рентабельність нових проєктів та можливі ризики. А центри доходів визначають найбільш прибуткові напрями діяльності. Методи обліку допомагають оптимізувати витрати направлені на виробництво.

Калькулювання - дає можливість визначити собівартість послуг або продукції. Нормативний облік дає змогу для встановлення стандартів для підрозділів на підприємстві, а центри прибутку надають оцінку фінансових результатів.

Своєчасний аналіз доходів і витрат дає можливість коригувати плани на основі наявних результатів. Центри відповідальності формують базу для стратегічного управління підприємством. Натомість використання автоматизованих систем підвищує точність і швидкість обробки результатів. Регулярні звіти з центрів дають можливість виявити тенденції та відхилення. Центри витрат тримають під контролем використання ресурсів у виробничих процесах. Центри доходів працюють над аналізом ефективності каналів збуту.

Центри інвестицій дають оцінку результатам капіталовкладень, а методи обліку сприяють отримання прозорої та точної інформації. Центри прибутку порівнюють результативність у окремих підрозділах. Використання KPI сприяє відображенню об'єктивної оцінки ефективності центрів.

Завдяки веденню обліку за центрами відповідальності підприємства можуть оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У табл. 2.2 зібрано функції центрів відповідальності.

Таблиця 2.2 – Функції центрів відповідальності та інструментів управлінського обліку

Центр відповідальності	**Функції**
1	**2**
Центр доходів	Формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Працюють на підвищення прибутковості підприємства
Центр витрат	Контроль бюджету підприємства та забезпечення економії ресурсів
Центр інвестицій	Дають оцінку новим проєктам та зважують рішення щодо нових вкладень компанії, проводять оптимізацію капіталовкладення та ведуть контроль над ризиками
Центр прибутку	Визначення найефективніших напрямків діяльності підприємства
Автоматизація обліку	Збільшує ефективність фінансового планування
Система контролю	Забезпечення достовірності та точності звітності

Джерело складено автором на основі [26, с. 146-150]

Таким чином, ми можемо побачити, що центри відповідальності відповідають за провідні функції облікового процесу на підприємстві. Склад показників за центрами відповідальності наведено в додатку А.

2.2 Методологія обліку діяльності підприємств за центрами відповідальності

Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед») впроваджує систему обліку за центрами відповідальності з урахуванням місцевих і глобальних стандартів групи «Coca-Cola HBC». Головною метою методології є забезпечення прозорих витрат та підвищення ефективності управління підрозділами компанії.

Компанія застосовує для обліку прямих і непрямих витрат диференційований підхід, залежно від типу центру відповідальності, також використовується матриця алокації витрат між центрами, а внутрішнє ціноутворення базується на ринкових і нормативних позиках, до того ж внутрішні контрольні процедури потребують порогові значення витрат, що автоматично підтверджуються керівником.

Система внутрішньої звітності дає змогу зробити порівняння фактичних показників з бюджетними та прогнозними значеннями, впровадження щомісячного планування грошових потоків на рівні всіх центрів відповідальності, а система обліку - моделює вплив валютних коливань, що впливає на прибутковість центрів [27, с. 45].

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» застосовує сценарне планування, щоб зробити прогноз продажів і витрат у нестабільних умовах та інтегрує ринкові та зовнішні аналітичні дані для подальшого коригування бюджетів центрів у реальному часі.

Керівники центрів відповідальності отримують доступ до інтегрованих фінансових дашбордів у реальному часі, до цифрових інструментів для аналізу маржинальності продукції та даних про планування і прогнозування, тож вони мають можливість коригувати локальні бюджети, але в межах затверджених лімітів, після цього отримують автоматизовані звіти про відхилення фактичних показників від планових та зведені щомісячні звіти щодо ефективності функціонування підрозділів.

Вони відповідальні за виконання планових KPI, за слідування стандартам безпеки, якості продукції й політики корпоративної соціальної відповідальності [28, с. 78].

Важливим моментом є впровадження програм для скорочення витрат без зниження якості, а також розробка коригувальник дій у разі відхилень від плану і моніторинг дебіторської заборгованості. Керівники постійно відвідують тренінги з операційної та фінансової звітності, приймають участь у стратегічному планування компанії та капітальних інвестицій, отримують консультації від фінансового департаменту й наділені доступом до системи раннього попередження ризиків.

Для виробничих центрів запровадили облік собівартості продукції з детальною інформацією щодо виробничих ліній і змін, встановили норми витрат на одиницю продукції та стандарти енергоефективності, і також окрему увагу приділили процедурам обліку простоїв та непродуктивного часу.

Виробничі центри тримають під контролем використання ресурсів та енергії, витрат на обслуговування обладнання і матеріалів, оцінювання ефективності його використання та здійснення оптимізації процесів на виробництві. Після цього може проходити адаптація виробничих планів щодо зміни попиту й доступності сировини.

Отже, проводиться регулярна оцінка ефективності виробничих центрів на основі порівняльних бенчмарків.

Якщо розглянути центри маркетингу - вони мають нові показники оцінки рекламних кампаній, які включають: ROI, ефективність каналів збуту. Відбувається аналіз кампаній у розрізі каналів, оцінка ефективності витрат на рекламу за фактичними продажами, при цьому застосовується цифрові інструменти для оцінки результативності.

Маркетингові центри регулярно проводять аналіз маркетингових витрат, адаптують стратегію по просуванню з орієнтацією на сезонний попит та беруть участь у систематичному аналізі централізованих закупівель.

Центри продажу отримують нові метрики щодо клієнтської ефективності та обороту товару, використовуючи систему аналізу клієнтської маржинальності, та проводячи детальний облік дебіторської та кредиторської заборгованості - застосовуючи показники EBITDA і ROI на рівні підрозділів [23, с. 41].

Центри логістики використовують в роботі цифрові інструменти для моніторингу запасів, спланованого поповнення й оптимізації маршрутів доставки (отримують рекомендації про маршрути і рівень страхових запасів) , проводять контроль витрат на транспортування, складування та зберігання продукції, проводять аналіз швидкості обороту та відстежують транспортні витрати у центрах.

Для логістики компанія проводить координацію великих капітальних інвестицій, а також застосовує системи оцінки ризиків та оцінює ефективність логістичних центрів на основі бенчмарків.

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» інтегрує нефінансові KPI у систему оцінки центрів - це включає показники енергоефективності, екологічні параметри та сталий розвиток, споживання води, до цього ж впровадили систему мотивації, яка додає бонуси до досягнення KPI.

Постійно проводиться аналіз дебіторської заборгованості, централізованої координації закупівель, оцінки ефективності логістичних і виробничих центрів, а також аудит витратних позицій і незалежна перевірка транзакцій сів центрами. Компанія користується платформами для автоматизації звітності між операційним і фінансовим департаментами, та електронний документообіг для прискорення обліку постачання та закупівель, та системи моніторингу KPI й запасів, щоб запобігти надлишків і дефіциту.

Компанія проводить stress-тести щоб оцінити стійкість центів до економічних та логістичних шоків. У процесі тестування моделюють різноманітні сценарії - включно з перебоями постачання, зі зміною валютного курсу та коливанням попиту.

Результат аналізу дає можливість завчасно впровадити заходи для зміцнення ланцюга постачання та мінімізації ризиків. В табл. 2.3 узагальнено для

прикладу стислий огляд ключових центрів відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» - з інструментами управлінського обліку.

Таблиця 2.3 – Ключові центри відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та їх інтрументи обліку

Центр відповідальності	**Основна метрика**	**Інструменти**	**Фокусування**
1	**2**	**3**	**4**
Виробництво	Собівартість одиниці продукції	Цифровий облік	Скорочення витрат
Маркетинг	ROI кампаній	Аналітичні платформи	Підвищення ефекту від реклами
Логістика	Швидкість обороту запасів	Цифрові платформи управління запасами	Оптимізація складів та маршрутів
Продажі	Маржинальність клієнтів	CRM/ KPI - панелі	Контроль продажів та дебіторської заборгованості
Фінанси	Відхилення витрат від бюджету	Фінансові дашборди	Планування бюджету та моніторинг витрат

Джерело: складено автором на основі [29, с. 41-55]

В табл. 2.4 наведено типові кореспонденції рахунків за центрами відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Таблиця 2.4 – Відображення в обліку операцій за центрами відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

№	**Господарська операція**	**Кореспонденція рахунків**	
		Дебет	**Кредит**
1	**2**	**3**	**4**
	Запаси (сировина, концентрат, CO_2, ПЕТ-преформ)		
1	Оприбуткування сировини	20	63
2	Транспортно-заготівельні витрати	20	63/685/66
3	Повернення тари постачальнику	631	204
4	Списання нестач матеріалів	947	20
5	Оприбуткування надлишків при інвентаризації	20	719
	Основне виробництво (сиропний цех+лінія розливу)		
6	Списання цукру на приготування сиропу	23	20

7	Списання концентрату	23	20

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
8	Списання CO_2 на газування напою	23	20
9	Списання ПЕТ-преформи у виробництво пляшки (видув)	23	20
10	Зарплата виробничих працівників	23	66
11	Нарахування ЄСВ	23	65
12	Амортизація виробничих ліній (розлив, сиропниця)	23	13
13	Електроенергія, вода, пари для виробництва	23	63
14	Утилізація браку напою / пляшок	24	23
15	Оприбуткування відходів (ПЕТ-крихта)	209	24
	Загальновиробничі витрати (цех розливу, склади ПЕТ)		
16	Зарплата механіків, операторів КПП, техперсоналу	91	66
17	Амортизація будівель цехів	91	13
18	Комунальні послуги, водопостачання	91	63
19	Ремонт обладнання	91	63
20	Розподіл ЗВВ на виробництво	23	91
21	Понаднормові ЗВВ	90	91
	Цех готової продукції		
22	Оприбуткування готової продукції	26	23
23	Повернення готової продукції зі складу магазинами	26	902
24	Списання зіпосованої продукції на складі	947	26
25	Оприбуткування тари з-під готової продукції	207	715
	Відділ логістики		
26	Транспортні витрати по доставці (власний автопарк)	93	23/66/92
27	Оплата послуг сторонніх логістичних компаній	93	63
28	Списання палива для заправки автотранспорту	92/93	203
29	Списання шин, акумуляторів	92/93	207
	Відділ реалізації продукції		
30	Відвантаження напоїв зі складу	36	701
31	Нараховані податкові зобов'язання з ПДВ	701	641
32	Списання собівартості реалізованої готової продукції	901	26
33	Повернення від покупця	704	36
34	Коригування ПДВ на повернення	641	704

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
	Відділ маркетингу		
35	Витрати на рекламу (борди, TV, digital)	93	63
36	Списання витрат на POS-матеріали (холодильники, вивіски, бренд-стійки)	93	20/22
37	Списання холодильників, щ обули передаін передані торговим точкам у безоплатне користування	115	152
38	Амортизація рекламного обладнання	93	13
39	Списання витрат на промоакції	93	66/63
40	Списання витрат на бонуси торговельним мережам	704	36/63
	Адміністративні витрати		
41	Заробітна плата адміністрації, офіс-менеджмент	92	66
42	Амортизація офісу, меблів, техніки	92	13
43	Інтернет, зв’язок, CRM, ERP-ліцензії	92	63
44	Втрати на оренду офісу	92	685
	Фінансовий результат		
46	Закриття доходів	70	79
47	Закриття собівартості	79	90
48	Закриття адміністративних	79	92
49	Закриття збутових	79	93
50	Закриття інших витрат	79	94
51	Списання на фінансовий результат (прибуток)	79	441

Джерело: складено автором

Розглянемо міжнародні підходи до організації обліку центрів відповідальності. Група «Coca-Cola HBC» створює методологію обліку центрів відповідальності як складову єдиної корпоративної політики управління фінансами. Стандартизація політик надає можливість забезпечувати порівняльність показників між країнами присутності групи. Тобто для компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» це означає адаптацію всієї глобальної методики до локальних регуляторних умов та специфіки ринку.

Стандартизація включає в себе: визначення типів центрів відповідальності, правила алокації витрат і критерії оцінки ефективності. Чіткі процедури розподілу витрат позитивно впливають на прозорість внутрішніх трансфертних операцій та

знижують ризики подвійного трактування даних. Тож локальні підрозділи зберігали гнучкість для управлінських рішень відповідно до встановлених правил.

Група «Coca-Cola HBC» приділяє увагу інтеграції практик внутрішнього контролю, що відображається в усі національні компанії. Такі практики включають - політики бюджетного планування, звітності та моніторингу відхилень [30, с. 15].

У звітах підкреслюють, що управлінський облік є доповненням зовнішньої фінансової звітності, але має іншу цільову спрямованість. Міжнародні стандарти фінансові звітності (IFRS) поступово формують основу для зовнішніх користувачів, а управлінський облік розробляється з орієнтацією саме на внутрішні потреби. Одночасно узгодженість IFRS та внутрышнім обліком - це необхідна умова для того, щоб уникнути розбіжностей у показниках.

У практиці Група «Coca-Cola HBC» важливу роль відіграє стандартизована система звітних шаблонів, що дають можливість консолідувати дані по всіх країнах. Саме це забезпечує можливість порівняння діяльності центрів відповідальності у різних регіонах. Значна увага приділяється правилам внутрішнього ціноутворення між підрозділами.

Тобто, група спирається на керівництва з трансферного ціноутворення, це дає змогу дотримуватись принципу «витягнутої руки» та уникати податкових ризиків. Це означає для компанії компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» - гармонізацію локальної політики з міжнародними вимогами та зниження можливих фінансових спорів із регуляторами.

Уніфікація також поширюється на внутрішній аудит, що координується на рівні групи. Аудит проводить перевірку дотримання політик у підрозділах та підтверджує якість даних. Це є основою забезпечення однакових правил віднесення витрат, прозорості у розподілі ресурсів та можливості для швидкого аналізу ефективності.

Наприклад, у виробничих центрах особлива увага приділяється обліку витрат на енергію, воду та утримання всього обладнання, що пов’язано з міжнародними вимогами до сталого розвитку. Центри маркетингу визначають KPI на основі результатів кампаній, а логістичні центри основують діяльність на показниках ефективності транспортування і використання складів [31, с. 97].

Все ширше застосовують цифрові інструменти управління, наприклад ERP-

системи та платформи бізнес-аналітики. ERP надає централізований облік транзакцій та узгодженість довідників, а BI - системи трансформують дані у дашборди для керівників центрів. За допомогою цього, управлінська звітність стає більш оперативною, зрозумілою та інтегрованою [32, с. 70].

Дослідження за останні роки зображують, що поєднання ERP та BI значно підвищує якість інформації, що використовується для прийняття обґрунтованих рішень. Втім успіх впровадження залежить від навчання та налаштування персоналу, тому Група «Coca-Cola HBC» проводить активно навчальні програми.

Бюджетування має стандартизований характер, але варто зазначити, враховуючи національні особливості. Стратегічні параметри формуються централізовано, а операційні бюджети створюються вже на рівні підрозділів.

Сценарне планування і стрес- тести оцінює вплив макроекономічних шоків та валютних коливань на центри відповідальності. Це має особливе значення для компанії компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», з огляду на швидкі зміни в економічному середовищі. Валютні ризики відображають у внутрішніх звітах, а зовнішні користувачі забезпечуються відповідністю до вимог IFRS [33, с. 14].

Саме узгодженість методик і показників дає можливості групі проводити бенчмаркінг між країнами, визначати слабкі та сильні сторони центрів і створювати плани для підвищення ефективності. Для центрів виробництва це може бути скорочення простоїв обладнання, для центрів маркетингу - підвищення окупності кампаній, а для логістичних центрів - оптимізація запасів.

Одночасно з цим група інтегрує нефінансові KPI - наприклад рівень енергоефективності або ж зменшення шкідливих викидів від виробництва. Це показує наглядно тренд на включення сталого розвитку до систем оцінки результативності [34, с. 5].

Отже, міжнародні підходи до організації обліку центрів відповідальності у Групі «Coca-Cola HBC» складаються з трьох ключових складових. По-перше, на стандартизації політик обліку в межах групи. По-друге, на узгодженні методики управлінського обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності. По-третє, на широкому використанні цифрових платформ, щоб координувати та контролювати діяльність. Такий підхід для компанії компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» створює баланс між адаптивність до локальних груп

та прозорістю.

Порівняльний аналіз практики компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та європейських підприємств зі сфери промисловості показує, що український підрозділ дотримується таких самих стандартів Групи «Coca-Cola HBC» і використовує відповідні KPI, цифрові платформи, а також уніфіковані методики обліку центрі відповідальності. Водночас при адаптації українського ринку звернімо увагу на деякі ключову аспекти. По-перше, податкове середовище має вплив на методику розподілу витрат і внутрішнього ціноутворення [35, с. 18].

Українські підрозділи повинні звернути увагу на специфіку національного законодавства щодо ПДВ, амортизації, звітності та податкових знижок. Саме це відрізняє їх від європейських підрозділів, де правила більшою мірою стабільні.

По-друге, питання логістики в Україні вимагають адаптації процесів доставки й управління запасами.

Дивлячись на стан інфрастуктури та нерівномірність транспортних маршрутів компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має застосовувати гнучкі алгоритми планування маршрутів та страхових запасів, але це не завжди потрібно у стабільних європейських умовах.

По-третє, макроекономічні ризики, наприклад, нестабільність ринку, валютні коливання - мають вплив на внутрішню бюджетування та подальше прогнозування. Українаський підрозділ намагається впроваджувати відповідні інструменти, щоб побачити оцінку впливу цих ризиків на центри відповідальності.

По-четверте, компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» у виробничих центрах проводить адаптацію норм витрат на одиницю продукції, обов’язково враховуючи місцеві ціни на матеріали та енергоресурси. В європейських підприємства стандарти витрат на сировину та енергію більше уніфіковані - тобто контроль енергоефективності не потребує значної гнучкості.

По-п’яте, маркетингові підрозділи хоч і застосовують такі самі KPI й цифрові інструменти, все рівно українські центри маркетингу проводять коригування кампанії, аналізуючи особливості попиту, сезонність продажів і локальні канали дистрибуції. Європейські підприємства ведуть діяльність у більш стабільних ринкових умовах, то меншою мірою адаптують глобальні кампанії під локальні реалії.

По-шосте, компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» використовує систему аналізу клієнтської маржинальності, але також до цього враховує проблеми платіжної дисципліни та дебіторської заборгованості - це значною мірою варіює в регіонах Україна.

У європейських підприємствах по показникам обороту дебіторської заборгованості все стабільно [36, с.45]. У логістичних центрах українського підрозділу використовуються адаптовані системи щодо планування маршрутів та проведення контролю витрат та транспортування, якщо враховувати стан доріг та сезонні ускладнення. Натомість в європейських точках стандартне планування маршрутів, що потребує меншого коригування.

2.3 Ключові способи покращення системи обліку діяльності підприємства за центрами відповідальності

На сьогоднішні дні інформаційні технології значно змінюють підходи до управлінського обліку підприємств. У сегменті напоївної промисловості вони стають критичним чинником конкурентоспроможності. Компанія ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» активно застосовує цифрові рішення у систему обліку центрів відповідальності.

Це підвищує прозорість бізнес-процесів та ефективність управління. Ключовим напрямком є автоматизація управлінського обліку через інтегровані платформи. Також, це об’єднує фінансові, логістичні, виробничі й маркетингові процеси з використанням ERP-рішення, серед яких SAP і Oracle.

SAP - це глобальна ERP-система, що об’єднує фінанси, логістику, щоб забезпечити прозорість у реальному часі та підтримку управлінських рішень. Oracle - це хмарна платформа, більш орієнтована на аналітику, безпечне зберігання корпоративних даних, управління фінансами, але з можливістю інтеграції з іншими системами та швидкого масштабування бізнес-процесів.

В таблиці 2.5 представлено як компанія ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» використовує ці системи.

Таблиця 2.5 – Використання компанією компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» систем SAP та Oracle ERP

SAP	**Oracle ERP**
1	**2**
Про виробничі та фінансові процеси	Для фінансової аналітики та планування
Відстежує собівартість продукції на кожній лінії.	Прогнозує грошові потоки. Оцінює ефективність центрів ідповідальності за EBITDA та ROI.
Контролює запаси матеріалів та сировини.	Проводить інтеграцію даних з міжнародними стандартами обліку групи Coca-Cola HBC.
Автоматично формує управлінські звіти для центрів відповідальності.	Відстежує дебіторську та кредиторську заборгованість.

Джерело: складено автором на основі [37, с. 97-100]

Автоматизований облік дає змогу вести детальну калькуляцію собівартості продукції. Тобто, це означає для виробничих центрів точний контроль використання сировини та енергії. Система веде контроль над рівнем браку на виробничих лініях у режимі реального часу. Стосовно рекламних витрат (маркетинговий центр) автоматизація дуже важлива для ведення обліку рекламних витрат.

Тож, ERP-платформи роблять співставлення реальних бюджетів із фактичними результатами. Це дуже зручно та забезпечує швидку оцінку ефективності рекламних кампаній.

Логістичні центри таким чином контролюють запаси і транспортні витрати. У системі відбувається планування маршрутів доставки, а потім аналізується витрати пального. Щодо фінансових центрів ERP автоматично формує управлінські звіти.

В табл. 2.6 наведено напрямки застосування системи штучного інтелекту для регулювання та створення управлінських звітів.

Таблиця 2.6 – Напрямки застосування системи штучного інтелекту в системі управлінських звітів

Напрямок застосування штучного інтелекту	**Основні кроки впровадження**	**Очікуваний результат**	**Потенційні ризики та вимоги**
1	**2**	**3**	**4**
Цифрові кампанії та персоналізований маркетинг	1)зібрати і інтегрувати дані CRM і діджитал кампаній 2)застосувати моделі сегментації 3)протестувати кампанії з генеративним контентом	Економія часу на створення контенту, більша релевантність меседжів, підвищити конверсію рекламних кампаній	Збір якісних даних, особлива увага до етики та захисту персональних даних, а також контроль якості створених штучним інтелектом креативів.
Управління запасами та прогнозування попиту	1)збір історії продажів, сезонності 2)впровадження ML-моделей прогнозування попиту 3) інтегрувати з логістикою	Знизити надлишкові запаси, зменшити скасування поставок	Необхідні чисті дані та інтеграція з ERP
Оптимізация ланцюгів постачання	1)впровадити сенсори на спеціальному обладнанні 2)аналізувати дані для прогнозу помилок 3)створити план заходів	Зменшити простої обладнання, економія на ремонтах, підвищити ефективність виробництва	Кібербезпека, інтеграція з існуючими системами
Клієнтська підтримка та сервіс (асистенти/ чат-боти)	1)розробка багатомовних чат-ботів для споживачів 2) інтеграція з CRM	Менше навантаження на кол-центр, швидкі відповіді, краща задоволеність клієнтів	Котроль над якістю відповідей, створити резерв на обробку складних запитів

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Автоматизація рутинних операцій	1)зробити автоматичним збір даних для фінзвітності 2) використовувати RPA + NLP для обробки документів 3) провести навчання для працівників	Скоротити час на формування звітів, зменшити кількість помилок, звільнити ресурси на аналітику	Питання відповідності регуляторним вимогам, контроль над обробкою фінансових даних
Генерація нових ідей	1)використання штучного інтелекту для аналізу трендів, генерації концептів упаковок та смаків 2) інтегрування з маркетинговим тестуванням	Тестувати нові концепти швидше та дешевше	Можливий неякісний контент штучного інтелекту, тож потреба у людській кураторські оцінці
Підвищити цифрову компетентність персоналу	1)створити внутрішню діджитал академію 2)проводити тренінги 3) створювати програми перекваліфікації	Більша ефективність команд, швидша адаптація інструментів	Потрібні інвестиції у навчання
Кібербезпека , правові та етичні аспекти	1)забезпечити кіберзахист даних 2) впровадження внутрішньої політики етики	Знизити ризики порушення репутації, відповідність регуляціям	Юридична підтримка, щоденний моніторинг змін у законодавстві

Джерело: складено автором на основі [38-40]

Інший важливий етап цифровізації - впровадження електронного документообігу. Звичайно, що без цього етапу на сьогоднішні дні нікуди, адже все переходить на такий формат для швидкості і зручності, а також електронні документи мінімізують дублювання інформації в різних підрозділах та зменшують кількість помилок у процесі погодження документів.

Для компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» електронний документообіг став стандартом у внутрішній взаємодії. Він в цілому інтегрує первинні документи у загальну управлінську звітність. Усі данні відображаються у цифрових дашбордах.

Дашборди - це візуальні інструменти, що спрощують аналіз ключових показників. Керівники центрів відповідальності отримують доступ до дашбордів у реальному часі, що дає змогу приймати рішення на основі актуальної інформації [41, с. 13].

За допомогою дашбордів відбувається оперативне зіставлення фактичних та планових показників. Тобто дивлячись на це можна швидко реагувати на відхилення від заданих бюджетів. Для виробничих підрозділів це швидке реагування на збої, для маркетингу - змога відкоригувати рекламні стратегії у процесі кампанії, у логістиці - контролювати графіки доставки. Дашборди підвищують швидкість управлінських рішень.

Наступним важливим елементом є аналітика в реальному часі. Аналітика в реальному часі у ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» не лише дає можливість відстежувати фактичні показники, але і прогнозувати тенденції розвитку у підрозділах на основі накопичених даних. Алгоритми машинного навчання та BI-платформи дають моделювати сценарії розвитку продажів, витрат і запасів [42].

Завдяки цьому керівники центрів завчасно реагують на потенційні ризики, коригують маркетингові та логістичні стратегії до того, як виникнуть критичні відхилення. Напиклад, якщо відбувається зміна попиту на певний продукт, то система автоматично формує прогноз продажів на наступний тиждень та порівнює його із фактичним залишками на складі.

Це скориговує маршрути доставки та виробничі плани без зайвих витрат. Також аналітичні дашборди відстежують KPI в окремих підрозділах і продуктах, для того щоб порівняти ефективність із встановленими бенчмарками та ринковими стандартами.

Система також інтегрує зовнішні данні зміни цін на сировину, коливання валютних курсів - це забезпечує точне бюджетування й планування. Даний підхід допомагає виявляти слабкі місця у процесах, своєчасно приймати необхідні зважені рішення та зменшить можливі фінансові витрати.

Крім переваг, є і виклики, які компанія повинна знати. Наприклад, це висока вартість для впровадження ERP-систем.

Компанія має витратити значні ресурси, щоб провести навчання персоналу. До цього ж, проблемою є інтеграція нових платформ із застарілими системами. А також слід звернути увагу до важливого пункту – кібербезпека [43, с. 17].

Якщо система містить конфіденційні данні, то зростає потреба у захисті. Дані виклики не лякають компанію і вона продовжує інвестувати у цифровізацію. Це можна пояснити зручністю та стратегічною цінністю цифрових технологій. Компанія розглядає це як основу для довгострокової конкурентоспроможності. Тож - виробничі розділи завдяки цьому скорочують простої, логістика знижує транспортні витрати, маркетинг з більшою точністю розраховує ROI, а фінанси мають автоматизований контроль дебіторської заборгованості.

Отже, цифровізація охопила всі аспекти в управлінському обліку. Практика транслює, що реальний ефект перевищує очікуваний. Це підтверджує зниження собівартості товару та підвищення маржинальності. Важливим аспектом є скорочення термінів підготовки звітів.

Завдяки автоматизації полегшується проходження внутрішнього аудиту. Система чітко формує цифрові сліди кожної з операцій. Завдяки цьому підвищується рівень довіри між підрозділами компанії. Крок за кроком формується культура використання данних у прийнятті рішень. Керівники перейшли від звичайних інтуїтивних рішень до аналітичних - це має вплив на зміни у корпоративному управлінні [44, с. 192].

У ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» цифровізацію поєднують із навчанням персоналу. Центри відповідальності мають доступ до тренінгів роботи з ERP та BI. Цей хід сприяє підвищенню цифрових компетенцій співробітників. Компанія проводить інвестиції не лише в технологів, а й у людей. На нашу думку,

у майбутньому значення інформаційних технологій буде тільки зростати та допомагати компаніям полегшувати щоденні дії.

Роль інформаційних технологій буде лише зростати у компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», тому що технологічні інновації є ключовими для забезпечення ефективності, стійкості бізнесу та гнучкості. Як ми розглянули вище підприємство використовує інтегровані ERP-системи для управління ланцюгами постачання, фінансами та іншими бізнес-процесами.

Розглядаючи найближчі роки ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» отримає вигоди від впровадження штучного інтелекту. Це не лише автоматизація - а і в цілому перехід на новий рівень роботи, у якому системи самостійно зможуть підказувати оптимальні рішення.

Завдяки сучасним моделям штучного інтелекту Кока-Кола Україна буде мати змогу більш точно визначати, де і коли потрібна більша кількість напоїв. Алгоритми будуть враховувати не лише свята чи сезонність, а і погоду або ж навіть активність в соціальних мережах. Це для того щоб зменшити такі випадки, коли товару бракує або виробили занадто багато. За приблизними прогнозами помилки мають зменшитись на 20-30%.

Розглянемо ситуацію: затор на трасі та вантажівка з продукцією в дорозі. Штучний інтелект зможе перебудувати маршрут та, як наслідок, запропонувати інший склад для доставки. Це свідчить про уникнення затримок та створює зниження витрат на транспорт.

Тобто, витрати на логістику можуть скоротитись на 10-15%. Розглянемо рекламні кампанії: вони будуть підлаштовуватись під реакцію споживачів. Наприклад, якщо в одній області дає більший результат на продажах від акції «2+1», а от в іншій - знижка, то система це буде бачити і буде змінювати підхід. Тож, це лише деякі приклади як штучний інтелект покращить та виведе на новий рівень компанію, у результаті очікується менше витрат, нижчі витрати та вища задоволеність у споживачів [45, с. 52].

Отже, сучасні підходи до автоматизації управлінського обліку коливаються в залежності від рівня зрілості стратегічних завдань підприємства та інформаційних систем.

Тож, щоб систематизувати основні рівні розвитку цифровізації управлінського обліку, буде доцільно їх зобразити у більш структурованій формі.

В таблиці 2.7 зображено основні етапи автоматизації управлінського обліку.

Таблиця 2.7 – Основні етапи впровадження автоматизованої системи управлінського обліку

Етапи	**Характеристика етапів та видів робіт**
1	**2**
1.Оцінка інформаційних потреб	1. Оцінювання інформаційних потреб, враховуючи специфіку діяльності підприємства; 2. Визначення складу та обсягів робіт, операцій, бізнес-процесів тощо; 3. Розробляння плану заходів щодо впровадження автоматизованої сис теми управлінського обліку;
2. Аналіз наявної/ поточної системи ведення обліку	1. Аналіз системи ведення бухгалтерського обліку; 2. Аналіз процесу планування, бюджетування; 3. Аналіз системи внутрішнього контролю, звітності;
3. Розробляння та затвердження організаційної структури підприємства	1. Трансформація організаційної структури підприємства: розподіл (перерозподіл) обов'язків, функцій, призначення виконавців тощо); 2. Розробляння та затвердження фінансової структури підприємства: створення центрів відповідальності, управлінської бухгалтерії; 3. Закріплення повноваження та обов'язків, визначення показників ефективності для фахівців управлінського обліку; 4. Розробляння та затвердження Положення про фінансову структуру підприємства;
4. Розробка системи управлінської звітності	1. Розробляння системи управлінської звітності; 2. Розробляння та затвердження методики управлінської звітності: принципи, способи, прийоми, методи, тощо; 3. Розробляння та затвердження структури управлінської звітності: склад, показники, форми, терміни подання, основні користувачі;
5. Розробляння облікової політики	1. Визначення основних параметрів управлінського обліку; 2. Розробляння та затвердження Положення про систему управлінського обліку; 3. Затвердження Плану рахунків та взаємозв'язку управлінського обліку з бухгалтерським; 4. Затвердження Положення щодо правил збору, реєстрації, зберігання та подання інформації для потреб управлінського обліку;
6. Система внутрішнього контролю	1. Розробляння системи внутрішнього контролю; 2. Затвердження Положення про систему внутрішнього контролю;

Продовження таблиці 2.7

1	2
7. Технічне завдання	1. Формування технічного завдання: основні вимоги до автоматизованої системи управлінського обліку; 2. Вибір програмного продукту у відповідності до вимог (доопрацювання, удосконалення); 3. Впровадження автоматизованої системи управлінського обліку; 4. Визначення підсистем для автоматизації бізнес-процесів: управлінська звітність, консолідована управлінська звітність, трансформація облікових операцій за основними напрямками.

Джерело: складено автором на основі [46-47]

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві базується на чітких правилах алокації витрат між центрами відповідальності. Такі правила забезпечують прозорість та підзвітність у розподілі ресурсів. Виділяють центри витрат, центри прибутку та центри інвестицій у структурі компанії.

Як і згадувалось вище, кожен із центрів має власний бюджет, KPI та відповідального керівника. Це відслідковує ефективність на рівні підрозділу. Розподіл витрат планується та здійснюється заздалегідь та за певними методиками.

Методи враховують сервісні послуги, непрямі та прямі витрати. Локація відбувається з використання даних ERP та фінансових систем. Інтеграція даних постачальників збуту та виробництва збільшує точність розрахунку.

Деталізація витрат виявляє резерви економії і перенаправляє ресурси. Аналітика, в свою чергу, застосовується для прийняття оптимальних, зважених рішень. Компанія завдяки цьому робить внесок в економіку України. Прозорі правила алокації мають на меті випереджати конфлікти між підрозділами і створювати мотивацію для керівників. Звісно ж алокація прив’язана до каналів збуту та обсягів виробництва.

Це більш конкретно визначає собівартість продукції по регіонам країни. Тож, щоквартальні плани та бюджети формують на основі таких даних. Щоб проілюструвати як відбувається розподіл витрат, варто розглянути таблицю структури витрат, які наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розподіл витрат у ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за центрами відповідальності.

Центр відповідальності	**Приклад**	**Метод розподілу**	**Коментарі**
1	**2**	**3**	**4**
Інвестиційний	Вкладення капіталу	Індивідуальний аналіз	Оцінюється ROI та окупність
Маркетинговий	Просування та реклама	Локація за каналами збуту	Окреслюється частками ринку регіонів
Адміністративний	Офісні витрати, HR	Алакація відбувається за кількістю персоналу	Відповідно до кількості відділів
Логістичний	Зберігання та транспорт	Локація відбувається за обсягами	Потрібно врахувати вагу та кілометраж
Виробничий	Енергія, сировина	Прямий облік	Врахування витрат на конкретну лінію

Джерело: складено автором на основі [48, с. 178-195]

Коригування бюджетів дуже важливе в умовах ринкової нестабільності. При виявленні відхилень проводиться детальна перевірка бюджету. Ревізія включає скорочення маркетингових витрат або ж коригувати закупівлі. Цей аспект допомагає зберігати ліквідність та швидко адаптуватись до змін. Окрім традиційного бюджету ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» використовує сценарне планування.

Сценарне планування - оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії. Для кожного сценарію є припущення щодо логістики, попиту, вартості сировини. Саме на основі таких прописаних сценаріїв виконуються стрес-тести - операційні та фінансові. Щоб краще зрозуміти аспект управління бюджетами в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» в таблиці 2.9 зображені фактори, які впливають на перегляд фінансових планів.

Таблиця 2.9 – Фактори коригування бюджетів в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Фактор	**Приклад**	**Наслідки**	**Що потрібно зробити у компанії**
1	**2**	**3**	**4**
Форс-мажорні обставини	Надзвичайні події	Збій у виробництві	Використання резервних потужностей
Логістичні ризики	Можливе закриття транспортного маршруту	Затримка постачання	Змінити логістичну схему
Регуляторні обмеження	Екологічні норми або нові податки	Витрати зростуть	Коригувати цінову політику
Зростання вартості сировини	Підвищення ціни на цукор	Зростає собівартість	Шукати альтернативних постачальників
Коливання попиту	Різке падіння продажів у місті Вінниця	Недовиконання плану	Перерозподілити маркетинговий бюджет

Джерело: складено автором на основі [49, с. 69-77]

Операційні сценарії включають у себе: потужності, постачання і логістичні мережі. Для прикладу - це зміна маршрутів доставки або ж оптимізація завантаження транспорту знижує витрати. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» реалізує дані заходи спільно з локальними перевізниками. Тож, співпраця з партнерами дозволяє оперативно переналаштовувати мережу постачання.

Для узагальнення підходів підприємства до оптимізації бізнес-процесів, на рис. 2.2 відображено систему управління витратами, ризиками та бюджетами.

Управління бюджетами включає в себе як капітальні, так і операційні витрати. Капітальні інвестиції планують враховуючи термін окупності та віддачі. Інвестиції затверджуються на декількох рівнях погодження, в залежності від суми. Компанія використовує елементи zero based budgeting для деяких категорій витрат. Цей підхід має на меті переоцінити потреби та виявити неефективні витрати.

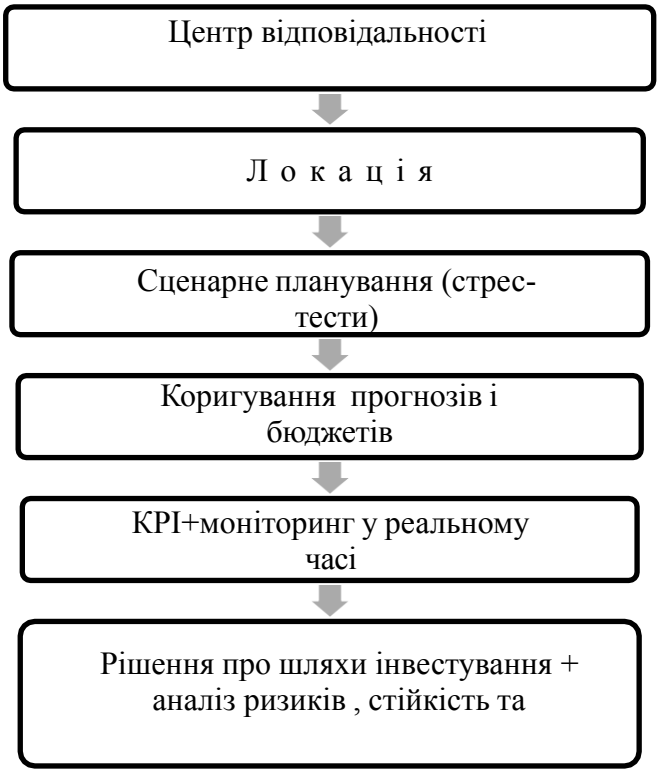


Рисунок 2.2 – Система управління витратами, ризиками та бюджетами

Джерело: побудовано автором за інформацією [50, с. 46-49]

-

Систематичне планування має мінімізувати ризик дефіциту коштів. Тож, комунікація між підрозділами компанії - ключ до успішної оптимізації процесів. Щомісячні та щотижневі зустрічі узгоджують стратегічні питання. Прозорість звітності підвищує відповідальність і довіру менеджерів.

Внутрішній аудит контролює та перевіряє дотримання процедур алокації і за потреби проводить коригування. Якщо є відхилення - проводиться аналіз причин та впроваджують заходи. Цифровізація процесів на підприємстві прискорює обробку даних та зменшує завантаженість робітників. Автоматизація щоденних операцій знижує ризик помилок та економить час.

ERP-система інтегрована з фінансовими платформами для того, щоб синхронізувати інформацію. Це дозволяє швидше отримувати оновлені показники по центрам відповідальності. Більше того, застосовується прогнозування попиту на основі історичних даних. Звичайно, що прогнозування сприяє плануванню виробництва та уникає надлишкових запасів. Запаси - як буфер для забезпечення безперервних постачань у кризові ситуації [51, с. 15].

Правильне управління запасами знижує навантаження на кошти, що перебувають в обігу. Якщо присутні відхилення, то формується короткостроковий та середньостроковий план коригування. Цей план включає - заходи зі скорочення витрат, переналаштування каналів збуту та умови з постачальниками. Рішення ухвалюють лише при умові наявності прозорих даних і балансування інтересів стейкхолдерів. Аналізування сценаріїв дає оцінку впливу на маржу та грошовий потік. Моделюються зміни обсягів продажу і цін для оцінки впливу на EBITDA.

Це надає пріоритет заходам з мінімальним негативним впливом саме на довгострокові показники. Впродовж високої невизначеності компанія ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» намагається посилювати співпрацю з фінансовими партнерами. Кредитори і банки отримують нові прогнози та узгоджують заходи щодо ліквідності. Розширення ланцюгів постачання зменшує залежність від окремих контрагентів. Пошук нових, перевірених постачальників дає можливість швидко переключитись, у разі потреби. Управління ризиками включає у себе - контрактні SLA з постачальниками та страхові механізми.

Аналітика ринку сировина та довгострокові контракти передбачують ціни. На адміністративному рівні відбувається централізація функцій для економії масштабу. Централізовані закупівлі ІТ-послуг мають на меті зменшувати собівартість.

Одночасно повинна зберігатись локальна гнучкість, щоб пристосуватись до ринкових реалій. Впроваджуються освітні програми для підвищення компетентності менеджерів у фінансовому управлінні. Крім цього, також проводяться тренінги з аналізу бюджетів та управління ризиками- що покращують якість рішень. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» проводить воркшопи для уніфікації методик та підходів.

Ідеї співробітників щодо оптимізації обов’язково проходять пілотну апробацію. Вдалі, перевірені ідеї застосовуються у роботу, після верифікації впливу на КРІ. План з управління змінами включає: контрольні точки впровадження та комунікацію. Це забезпечує сталість та надійність отриманих результатів.

Фінансова прозорість має на меті забезпечувати звітність перед материнськими компаніями. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» організовує роботу згідно з міжнародними програмами підтримки в регіонах.

Якщо виникають кризи, то компанія мобілізує виробничі потужності для гуманітарної допомоги [52, с. 63].

Оптимізація охоплює оцінку витрат на персонал та продуктивність праці. Ретроперспективний аналіз коригує чисельність персоналу опираюсь на план. Компанія хоче уникнути різних скорочень та ставить у пріоритет перенавчання персоналу та гнучкий графік. Саме це зберігає мотивацію та компетенції співробітників.

Систематичний аналіз «витрати проти плану» контролює бюджетну дисципліну. Всі присутні відхилення на певний проміжок часу документуються та використовуються для покращення прогнозів. Формуються внутрішні резерви - кредитні лінії та оперативні фонди. Правила для доступу до таких резервів суворі та підлягають звітності для того щоб запобігти зловживання.

Опрацювання питань екологічних ризиків приводить до інвестицій в енергоефективні рішення. Модернізація обладнання зменшує енергетичні витрати та довгострокові операційні витрати. Тобто, інвестиції в сталий розвиток зменшують екологічний вплив та збільшують репутацію самого бренду.

Планування враховує регуляторні зміни з сфери безпеки та екології. Відділи аналітики слідкують за змінами в законодавстві для своєчасної адаптації. Співпраця з місцевою владою та громадами веде до сталих рішень та уникає ризиків.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів пов’язана з управлінням та репутацією компанії. Відповідальність перед суспільством підвищує лояльність та довіру споживачів. А тако, варто зазначити, що компанія під час надзвичайних подій надає підтримку працівникам. Це дійсно має підтвердження донорською допомогою та численними ініціативами в Україні.

Отже, як ми розглядали вище ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» детально працює над кожним з аспектів у компанії. На додаток вона використовує шокові періоди для трансформації та пошуку оперативних переваг.

Цифровізація, фінансова дисципліна та прозорі правила розподілу підвищують шанси на довгостроковий успіх компанії. Завдяки оптимізації бізнес- процесів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» поєднує соціальну відповідальність, операційну ефективність та фінансову стійкість.

РОЗДІЛ 3
КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1 Висвітлення сучасних та ефективних методів контролю, що вживаються в центрах відповідальності

В компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» система управління витратами грунтується на відповідальності кожного структурного підрозділу щодо фінансового результату своєї діяльності. Цей підхід забезпечує не тільки прозорість витрат компанії, але і створює систему для ефективного контролю за використання ресурсів. Тобто, бюджетний контроль і внутрішній аудит грають важливу роль у формуванні дисципліни витрат та попередженні фінансових ризиків.

На ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діє дворівнева система контролю: операційний рівень - контроль витрат у межах комерційних, логістичних та виробничих центрів відповідальності та стратегічний рівень - планування бюджету на рівні регіонального офісу та управління фінансами.

Діють чіткі показники ефективності (KPI) на кожному рівні, що дозволяють оцінити виконання бюджету та помітити відхилення від планових значень [53, с. 82].

Однією з особливостей внутрішнього аудиту даної компанії є спрямованість не тільки на перевірку дотримання фінансових стандартів, але і пошук резервів для підвищення ефективності. У виробничих центрах аудит охоплює контроль за споживанням пакувальних матеріалів, води, сировини, електроенергії, в той час як у логістичних - за рівнем завантаженості складів, витратами на паливо та ефективністю транспортних маршрутів.

У процесі бюджетування компанія приміряє принцип «zero-based budgeting» - коли кожен підрозділ кожного року обгрунтовує потреби у фінансових ресурсах з нуля. Це допомагає уникнути неефективного розподілу бюджетів та стимулює центри відповідальності до раціонального вживання ресурсів [54, с. 17].

Щомісячно контролюється результати діяльності логістичних і виробничих підрозділів. Для цього ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» використовує інтегровану ERP-систему SAP, яка формує автоматично звіти про всі потрібні

показники - динаміку витрат, відхилення від плану, виконання чи не виконання бюджету. Показники з ERP перенаправляють в систему внутрішнього аудиту, там вони аналізуються щодо ефективності та доцільності.

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» наведена в табл. 3.1, де зібрано показники виконання бюджетів та прибутковості за три роки.

Таблиця 3.1 – Показники ефективності системи в компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Назва показника	**2021 рік**	**2022 рік**	**2023 рік**
1	**2**	**3**	**4**
Коефіцієнт ефективності внутрішнього контролю	0,85	0,88	0,93
Рівень виконання бюджету витрат (%)	101,3	99,1	97,8
Рівень виконання бюджету доходів (%)	98,6	96,2	102,4
Операційний прибуток (млрд грн)	0,48	0,27	1,9
Виручка, млрд грн	8,3	8,4	13,9

Джерело: розраховано автором за узагальненими показниками співвідношення економії витрат до запланованих бюджетів.

Як ми бачимо з таблиці, у 2023 році відбулось відновлення прибутковості після складного 2022 року - це пояснюється не тільки стабілізацією ринку, але і ростом ефективності внутрішнього контролю. Коефіцієнт ефективності аудиту зросте в з кожним роком - це ілюструє посилення контролюючих процедур та удосконалення бюджетного процесу.

Значну увагу у компанії приділяли контролю за витратами логістичних та виробничих центрів. У виробничих підрозділах основними об’єктами контролю є: продуктивність обладнання, технологічні витрати, енергоспоживання. А от у логістичних - оптимальність маршрутів, час обороту запасу, обсяг транспортних витрат.

Для узагальнення цієї інформації та кращого візуального розуміння, сформовано таблицю 3.2. Дані фінансових звітів та звітів з управління за 2021-

2023 рр. наведено в додатках Б, В.

Таблиця 3.2 – Динаміка витрат логістичних та виробничих центрів відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021-2023 роки.

Витрати	**2021 рік**	**2022 рік**	**2023 рік**	**Тенденція**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Витрати від простоїв та браку (млн. грн.)	94	112	88	Зниження - тому що було вжито потрібних заходів та провівся ауди тпроцесів
Транспортне обслуговування та паливо (млн. грн.)	430	530	710	Підвищилась ефективність маршрутів
Витрати на логістику (млн. грн.)	980	1120	1420	Зросли на 45%
Вода і енергоресурси (млн. грн.)	620	780	950	Стабільність у зростанні
Виробничі витрати (млн.грн.)	4250	4380	5870	Зросли на 38%

Джерело: розраховано автором на основі [49].

Розглянувши таблицю бачимо, що найбільше зростання відбулось у 2023 році за статтями енергоресурсів та логістики. Це аргументується загальним підвищенням тарифів та розширення географії постачання товару. Одночасно з цим, зменшились витрати від простоїв та браку - тобто присутній позитивний ефект від впровадження внутрішнього аудиту операційних процесів.

Щоб ефективно контролювати ресурси компанії існує інтегрована система взаємодії між центрами відповідальності, це зображено на рис. 3.1 .



Рисунок 3.1 – Взаємодія у процесі фінансового контролю центрів відповідальності

Джерело: побудовано автором за інформацією [50]

Тож, система бюджетного контролю та внутрішнього аудиту компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» являється ефективним інструментом управління витратами. Разом з ERP-системою, регулярний моніторинг центрів відповідальності, а також саме прозорість бюджетного процесу дали змогу компанії, у непростих умовах підвищити рентабельність і зберегти фінансову стабільність. Це підтверджується стратегічною роллю аудиту та контролю - як основних елементів сучасного управління підприємством.

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має значний потенціал для розвитку, тож використання KPI як інструменту управлінського контролю повинен бути добре продуманим. Ключові показники ефективності - проводять оцінку результативності діяльності центрів відповідальності (наприклад це стосується відділів продажів та маркетингу).

Для даної компанії, яка працює у дуже конкурентному середовищі у сегменті напоїв, показник KPI - це не лише рядові значення, а життєва необхідність. У першу чергу, варто чітко визначити, які саме показники будуть пріоритетними. Компанія має звертати увагу на показник ROI (а саме на повернення інвестицій), EBITDA та маржинальність - тобто на такі показники що чітко відображають фінансову прозорість і ефективність.

ROI - проводить оцінку окупності витрат на маркетинг і розширення каналів збуту. EBITDA - відповідає за прибутковість до відрахувань за податками, відсотками - це є важливим для порівняння з іншими конкурентами.

Маржинальність (чиста, операційна, валова) - зображує, який відсоток від виручки залишиться вже після покриття операційних витрат і собівартості [56, с. 45].

Отже, KPI у центів продажу можуть мати такий вигляд: темп зростання продажу у основних каналах (дистрибуція, ритейл), обсяг продажів у натуральному вигляді (пляшки, літри), дохід за певний період, середня ціна для реалізації, частка ринку. А для маркетингу KPI - це орієнтація на впізнаваність бренду, витрати на ведення маркетингу у відсотках від виручки, ROI маркетингових кампаній, ефективність акцій і частка витрат на цифрові канали.

Компанія має визначати процедури встановлення KPI: регулярний моніторинг та коригування, визначити базовий рівень для порівняння, поставити цілі, узгодити з керівником продажів і маркетингу. Тобто - KPI повинні бути обмеженими в часі, релевантними, досяжними, вимірюваними та конкретними. Це обов'язкові умови, щоб компанія дійсно отримувала бажаний результат.

Приклади KPI для центрів маркетингу та продажів в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Приклади KPI для центрів маркетингу та продажів в компанії Кока-Кола Україна

Центри відповідальності	**Фінансові KPI**	**KPI - маркетинг та продажі**
1	**2**	**3**
Маркетинг - кампанії	Виттрати на маркетинг у % від виручки. ROI кампанії	Коефіцієнт конверсії акцій, залучення клієнтів та рівень впізнання бренду
Продажі - канали Рітейл/ HoReCa	Маржинальність по каналу, EBITDA каналу	Швидкість щодо обігу запасів, ROI промо-акцій у каналі, частка каналу у виручці

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Продажі - рівень національний	Маржа валова - у відсотках, операційний прибуток, виторг - у гривнях	Середній чек, частка ринку та темп росту продажів

Джерело: систематизовано автором на основі [57].

За даними таблиці видно, що фінансові й нерухомі KPI доповнюють один одного та створюють збалансовану систему контролю. Для прикладу, якщо розподіл у відділі продажів досягає високої виручки, але канал HoReCa має низький показник маржинальності, тоді керівництво має проводити коригування стратегії.

Наступний крок, розгляд ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» з боку фінансового контексту. Переглянувши звіти, видно, що виручка компанії у 2024 році була приблизно 16,5 млрд. грн., що є на цілих 16 % більше, ніж у 2023 році. Сукупний прибуток зріс на 31.2% та складав приблизно 2 млрд. грн. при виручці 1,6 млрд. грн. при виручці 13,9 млрд. грн. - це на 67 % більше, ніж було у 2022 році. Такі дані дають підґрунтя для встановлення фінанансових KPI.

Для прикладу - для продажу можна визначити ціль виручки - на 10-15% збільшити в порівнянні з 2024 роком або ж дійти до виручки 18-19 млрд.грн. Маржинальність повинна підвищитись завдяки оптимізації собівартості, покращенню умов постачання, обмеженню накладних витрат [58].

Розглянемо ROI - візьмемо довільні цифри для прикладу та кращого розуміння, маркетингова кампанія вартує 50 млн.грн. приводить до приросту виручки на 200 млн. грн., то ROI розрахуємо таким чином: (200-50)/50 = 3, тож 300 %. Компанія фіксує обов’язково такі показники для кожної кампанії та порівнює з мінімальним порогом, який встановлюється заздалегідь, наприклад 150%.

EBITDA в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» може бути використано як KPI для каналів продажів та всієї компанії. Якщо на даний момент операційний прибуток за каналом HoReCa низький, то збільшення EBITDA-маржі буде ключовим завданням.

Окрім фінансових показників важливо звертати увагу та впроваджувати нефінансові.

Розглянемо нефінансові КРІ [59, с. 40]:

1) операційна ефективність - це точність прогнозів попиту, рівень втрат через логістичні затримки, якість продукції, час обігу запасів;

2) екологічність - компанія бере на себе зобов'язання зменшувати негативний вплив виробництва на довкілля. Для прикладу, зменшення споживання енергії, води, скорочення викидів, а також використовувати утилізовані та відновлення матеріали для упаковки;

3) цифрова трансформація та інновації - наскільки активно маркетингові стратегії використовують онлайн-активності, цифрові інструменти, соціальні мережі, рекламу в діджитал середовищі. Тобто КРІ може бути як частка витрат з маркетингу, спрямованих на цифрові канали або ж кількість нових клієнтів через цифрові акції;

4) задоволеність клієнтів - вимірюють через опитування, похвали/скарги, рівень утримання постійних клієнтів. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» проводить збір цих даних через споживачів напоїв у ресторанах або кафе, рітейл- партнерів, дистриб'юторів.

Фінансові та нефінансові КРІ повинні бути інтегровані в одну систему. Для прикладу, якщо падає задоволеність клієнтів, тоді це призводить до зменшення обсягів продажу або зниження маржинальності через потребу у більших витратах на утримання клієнта. А якщо екологічність погіршиться, то зростуть витрати на утилізацію, або компанія втратить довіру серед споживачів, що в майбутньому торкнеться фінансових аспектів компанії.

В ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» для успішного контролю повинна бути побудована балансова карта КРІ, там зображують фінансові цілі, цілі клієнтів, внутрішніх процесів, екологічних стандартів та навчання і розвитку.

Розглянемо надалі процес впровадження КРІ в Кока-Кола Україна. Перш за все проводиться аналіз поточної ситуації: зібрати історичні та фінансові дані по продажам, прибутковості маржинальності; даних екологічної звітності. Після цього - визначити основні напрямки, у яких є слабкі місця: маркетингові акції не дають очікуваного ROI.

Крок другий – це співпраця з керівниками центрів відповідальності (маркетинг і продажі) для визначення цілей - реалістичних. Для прикладу, продажі можуть отримати КРІ - збільшити виручку у регіональних відділах, при цьому

зберігаючи маржу не менш ніж на потрібному поточному рівні. Третім кроком встановлюють системи звітності та моніторингу.

Компанія має квартальні, місячні звіти з фінансовими та нефінансовим KPI. Центри маркетингу та продажів створюють звіти за обраними показниками - ROI, EBITDA, виручка. Задоволеність споживачів та екологічні показники. Крок четвертий - аналізують відхилення: яка цілі вже досягнуті, перевиконання чи недовиконання плану [59, с. 40].

Якщо показники не досягнули цілі, починають виявляти можливі причини - можливо неточний прогноз, або зовнішні фактори (логістичні проблеми, війна, зростання витрат, ринкові зміни, або внутрішні слабкі місця (не підходить управління в такому форматі, слабка взаємодія між відділами).

Крок п’ятий - відкоригувати стратегію та видати премії. За виконання або перевиконання KPI, менеджери отримують бонуси або премії. Якщо ні, відбувається коригування плану навчання, то можливий перерозподіл ресурсів.

Слід обов’язково звертати увагу на можливі виклики для компанії:

1) не фінансові KPI можуть бути складнішими у вимірі - як точно вимірювати «екологічність»? Як зібрати дані по задоволеності споживачів? Такі аспекти потребують системи стандартів, опитувань, зовнішніх та внутрішніх аудитів.

2) внутрішні проблеми - своєчасність отримання даних, точність обліку, комунікація між відділами, мотиваційні аспекти, коли KPI задані дуже високі або неправдиво узгоджені.

3) зовнішні ризики - валютні коливання, війна, інфляція, зміни у законодавстві. Це може змінити вихідні дані для фінансових KPI та зменшити надійність прогнозів.

Рекомендації, щоб мінімізувати виклики для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»:

1. Регулярно переглядати KPI, особлива увага має бути у нестабільні періоди, а також варто бути готовим змінювати їх відповідно до ринкових умов.

2. Прораховувати орієнтовне значення зростання прибутку, наприклад, прибуток був в 2023 році 1.6 млрд. грн., тоді KPI по прибуток у 2025 встановити з зростанням на 20-30%.

3. Визначити вагу нефінансових KPI та ввести їх в систему винагородження,

для того щоб менеджери бачили що клієнтська задоволеність та екологічність не « прикраса», а є частиною їх обов’язків.

4. Встановлення мінімальних порогів по фінансовим KPI, що мають бути досягнуті та створити зони реагування для KPI, які перебувають за межами очікувань (якщо виручка знизилась на 5% або маржа на 2% - буде негайне реагування).

KPI - не лише набір показників, це ціла система, що дозволяє ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» ефективно вести контроль над операційною та стратегічною діяльністю. Встановлення фінансових KPI (EBITDA, ROI, маржинальність) забезпечує прибутковість, конкурентоспроможність та стабільність.

Нефінансові KPI, екологічність та задоволеність споживачів додають вимір цінностей, стійкості та довіри споживачів.

2. Оцінка діяльності підприємства за центрами відповідальності

Київський завод ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», розташований у с. Велика Димерка, є одним та найбільшим виробничим підприємством компанії в Україні. Його потужності дають змогу забезпечувати стабільні постачання продукції для всіх регіонів країни. Завод має спеціалізацію - виготовлення безалкогольних напоїв у різних упаковках, як пластикових, так і в банках. Діяльність заводу оцінюється через центри відповідальності, такі як логістика, виробництво, HR, контроль якості та фінанси.

Фінансовий центр відповідальності зосереджений на плануванні бюджету, оцінці прибутковості та контролі витрат. Кожен з підрозділів має чіткі KPI: рентабельність, співвідношення витрат до обсягу виробництва та оборотність активів. Опираючись на це, керівництво може швидко реагувати на зміни у вартості енергоресурсів або сировини. У 2023 році із за підвищення ціни на цукор фінансовий центр розробляв план для оптимізації закупівель, що спричинило зниження витрат на цілих 5 %.

Виробничий центр відповідальності у с. Велика Димерка являється найбілішим за чисельністю персоналу та контролює стан обладнання, продуктивність працівників, рівень браку та роботу всіх ліній розливу. Щоб

оцінити ефективність використовують показники OEE, рівень браку, час простоїв, обсяг виробленої продукції на зміну. Після впровадження автоматизованої системи продуктивності на лініях показник OEE показав тенденцію зростання з 82% до 90% - у 2022 році [54] .

Менеджери кожної зміни на заводі дають оцінку роботі своїх команд, створюють звіти і проводять наради, щоб обговорити результати. Такі наради включають: проблеми з обладнанням та відхилення від технологічних стандартів та аналіз виробничих показників. Наприклад, у 2023 році менеджери повідомили про підвищений рівень браку на одній із ліній та одразу було впроваджено коригувальні дії, це дозволило зменшити відсоток продукції з дефектами з 0.6% до 0.3%.

Логістичний центр відповідальності веде контроль над постачанням сировини, запасів на складі й відвантаження готової продукції. Система Just-in-Time сприяє мінімізації запасів, зниженню витрат та зберігання та забезпеченню своєчасної доставки продукції до дистриб'юторів. У 2023 році завдяки впровадженню аналітики маршрутів доставки скоротився середній час доставки на 10% і оптимізувалось використання транспорту.

HR-центр відповідальності слідкує та сприяє розвитку персоналу, проводить оцінку ефективності та мотивує працівників. Після цього працівники щоквартально отримують оцінки KPI, що включають командну взаємодію, рівень браку, дотримання технологічних процесів та продуктивність. Працівники, які були найбільш успішними отримують премії та можливість кар'єрного росту у майбутньому - це дає стимул на кращі результати та збільшує залученість персоналу.

Контроль якості на заводі у с. Велика Димерка відбувається через регулярний відбір проб та лабораторні аналізи продукції. Центр контролю якості проводить оцінку відповідності продукції певним стандартам компанії й вимогам законодавства. У 2022 році впровадили автоматизовану систему контролю упаковки, що знизило кількість скарг від клієнтів на 15% [54].

Виробничий на фінансовий центри часто взаємодіють. Фінансовий - передає дані про витрати, бюджети виробничому підрозділу, виробничий - передає дані про обсяг продукції й браку. Взаємодія такого плану дозволяє обширну оцінити діяльність заводу й оперативно приймати рішення про оптимізацію процесів.

Керівники підприємства застосовують стратегію ризик-менеджменту. Кожен

із центрів відповідальності проводить оцінку можливих ризиків та розробляє заходи для їх мінімізації. Для прикладу, ризик простою обладнання зменшили через планові та технічні обслуговування й впровадження системи автоматичного моніторингу стану наявних машин.

Виробничий центр відповідальності використовує Lean Manufacturing, це дає змогу скоротити витрати сировини і оптимізувати виробничі цикли. У 2023 році впровадження Lean Manufacturing на певній лінії скоротило час для переналаштування обладнання на 15 % й знизило витрати сировини на 3%.

Активно використовує аналітику для планування маршрутів доставки та запасів логістичний центр. Тож, у 2023 році аудит виділив незначні відхилення у процесі пакування, що були завчасно усунені без впливу на загальні показники.

Керівники на заводі застосовують цифрові рішення для управлінн ефективністю. ERP-системи, платформи відстеження KPI, автоматизовані звіти дозволяють менеджерам оперативно реагувати на наявні зміни та оптимізувати роботу центрів відповідальності.

Фінансовий центр проводить детальний аналіз всіх показників та робить звіти щодо окупності інвестицій у модернізацію обладнання та технологій. Для прикладу, встановлення нового сортувального обладнання було окуплено за 18 місяців і збільшило загальну продуктивність на заводу на цілих 20%.

Центр виробництва постійно оцінює ефективність зміни й командної роботи. Отримують винагороду найефективніші зміни, а результати обговорюють на нарадах щомісяця для обміну досвідом. Контроль за якістю гарантує відповідність продукції компанії всім нормам та стандартам. Це допомагає зберігати репутацію бренду роками на високому рівні та зменшує кількість скарг від споживачів.

Керівники підприємства фокусуюсь увагу на екологічній та соціальній відповідальності. Центр екології проводить контроль над споживанням води, електроенергії та виробничих відходів. У 2022 році впровадивши нові технології очищення води та завдяки цьому споживання води знизилось на 10%.

Соціальний центр сприяє організації волонтерських, корпоративних ініціатив, це зміцнює команду і загалом репутацію всієї компанії.

Після детального опису, розглянемо більш наглядно основні центри відповідальності заводу ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» у с. Велика

Димерка. Перелік наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ключові центри відповідальності і основні показники заводу у с. Велика Димерка

Центр відповідальності	**Функції**	**Метрики та оцінка**	**Приклад за 2023 рік**
1	**2**	**3**	**4**
Екологічний	Відходи, енергія, водопостачання	Повторна переробка, споживання ресурсів	Енергія = 8%, вода = 10%
Контроль якості	Перевірка виробленої продукції	Відсоток рекламації	Рекламації зменшились на 15%
HR відділ	Мотивація та навчання працівників	KPI працівників, плинність кадрів	Пройшли навчання - 85% персоналу, а плинність кадрів склала 5%
Логістичний	Доставка, контроль, постачання	Точність поставок, час доставки	Точність = 98%
Виробничий	Продуктивність, лінії розливу		Брак = 0.33%
Фінансовий	Контроль витрат, робота з бюджетом	Рентабельність, витрати на сировину	Рентабельність 12%, зниження витрат на 5%

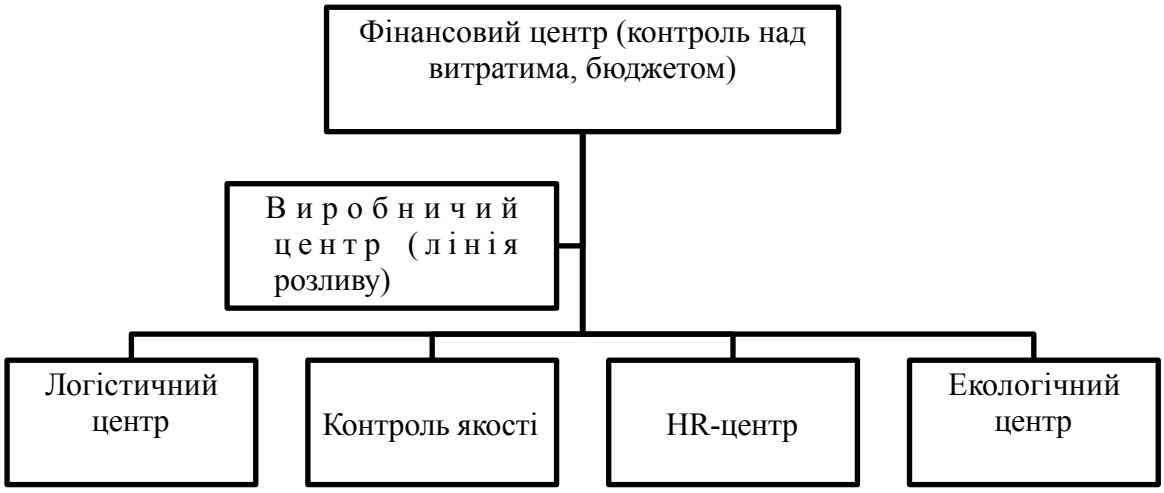
Джерело: згруповано за інформацією Звіт про управління за 2020 рік

Більш структуровано зображена схема демонструє, яким чином управлінські рішення приймаються через різні центри відповідальності та яким чином вони мають вплив на ефективність виробничого процесу (рис. 3.2).

Рисунок 3.2 – Взаємодія центрів відповідальності на заводі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (с. Велика Димерка)

Джерело: сформовано автором за інформацією Звіту про управління за 2020 рік

Отже, фінансовий центр закладає бюджетування та після цього проводить контроль за витратами, передає ресурси для виробництва та логістики. Виробничий центр координує роботу на лініях розливу та потім впроваджує OEE-



метрики. Центр логістики отримує від керівництва план виробництва та працює над організацією постачання сировини та маршрутами доставки готової продукції.

Центр контроль за якістю - перевіряє продукцію на кожному з етапів та надає зворотній зв'язок HR-центру та виробничому. HR-центр у свою чергу проводить навчання персоналу та таким чином має вплив на інші процеси. А екологічний центр веде контроль над споживанням ресурсів та впроваджує заходи, щоб заощадити вживання ресурсів [61].

Тобто, у форматі схеми зображено як інформація та контрольні показники циркулюють між центрами та роблять акцент на комплексному підході компанії на прикладі заводу, який знаходиться в с. Великій Димерці.

Дуже важливо розуміти яким чином організована система обліку на заводі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Нижче в табл. 3.5 описано як саме функціонує бухгалтерський відділ у компанії.

Таблиця 3.5 – Структура бухгалтерського відділу

Посада	**Обов'язки**
1	**2**
Головний бухгалтер	Контролює роботу всіх ділянок обліку, відповідає за весь облік - податковий облік, фінансову звітність
Заступник головного бухгалтера	Організатор роботи бухгалтерії за відсутності головного бухгалтера - проводить координацію діяльності окремих напрямів обліку (запаси, виробництво, заробітна плата), веде контроль за правильністю відображення операцій у бухгалтерських регістрах
Бухгалтер з обліку ОЗ	Займається веденням обліку надходження, руху і списання ОЗ, веде контроль правильності нарахування амортизації

Бухгалтер з розрахунків із постачальниками та підрядниками	Веде облік операцій із придбання товарів, робіт, послуг, перевіряє первинні документи та контроль над своєчасністю розрахунків із контрагентами
Бухгалтер з обліку виробництва	Аналізує ефективність використання ресурсів, формує собівартість готової продукції, працює над веденням обліку витрат на виробництво
Бухгалтер з податкового обліку	Веде контроль над відповідністю даних податкового і бухгалтерського обліку, складає податкові декларації з ПДВ, податку на прибуток та інших податків
Бухгалтер з обліку заробітної плати	Веде нарахування заробітної плати, податків, зборів, а також веде табелі робочого часу, створює звітність з ЄСВ, ПДФО, військового збору
Бухгалтер з касових операцій	Оформлює прибуткові та видаткові касові ордери, веде контроль залишків готівки відповідно до лімітів
Бухгалтер з обліку ТМЦ	Веде облік надходження й вибуття матеріалів, веде контроль відповідності складських залишків даним обліку, проведення звірок з матеріально відповідальними особами

Джерело: згруповано за інформацією [62, с. 215-220]

У межах огляду діяльності підприємства важливо врахувати не тільки фінансові та операційні показники, але і психологічні фактори, які мають вплив на поведінку менеджерів. В ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» центри відповідальності - це не тільки формальні підрозділи з КРІ та бюджетом, але і колективи людей з реакціями на ризик і стрес [63].

Досліджуючи психологічні аспекти, ми можемо краще та глибше зрозуміти, чому фінансові рішення приймаються так, а не інакше. Психологічні фактори ризику значно сприяють на прийняття фінансових рішень у центрах відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Менеджери відчувають на собі тиск через ризик помилки та очікування результату. Такий тиск іноді призводить до ухвалення надто обережних та консервативних рішень. Стрес має вплив на когнітивні процеси, зменшує здатність до комплексного аналізу фінансових даних. Психологічний стан керівників дійсно визначає швидкість прийняття рішень у центрах відповідальності.

Ризик-перцепція у різних менеджерів неоднакова, це і створює декілька підходів до планування бюджету. Страх що не вийде, може знизити готовність до інноваційних рішень у фінансовому плануванні. Це може проявлятись у виборах,

які роблять менеджери, наприклад, стандартні стратегії продажу, нічого нового, лише роками всім відома стратегія. Водночас надмірна впевненість у власних рішеннях призводить іноді до недооцінки ризиків.

А конфлікти між керівниками загалом сповільнюють ухвалення фінансових рішень. Тож, психологічна підтримка від вищого менеджменту і колег знижує негативний вплив стресу.

На підприємстві впроваджують та застосовують тренінги з управління ризиками та стресом. Там навчають менеджерів слідкувати та розуміти власні упередження. Усвідомивши власні психологічні бар'єри - працівники підвищують якість фінансових рішень та роботи в цілому.

Керівники, що контролюють свій рівень стресу - частіше приймають збалансовані рішення, що ідуть тільки на користь компанії. Емоційний інтелект є важливим пунктом в управлінні центрами відповідальності.

Отже, врахування психологічних факторів ризику - є важливим компонентом для ефективного управління центрами відповідальності ІП «Кока- Кола Беверіджиз Україна Лімітед», а також робить оцінку їх діяльності комплексною [64, с. 34].

При оцінюванні діяльності центрів відповідальності варто розглянути не лише формальні аспекти, але і як внутрішня мікрокультура підрозділу має вплив на поведінку співробітників. Мікрокультура - це сукупність невидимих норм, поведінкових моделей, які формуються в невеликих командах і часто визначають ставлення працівників до фінансової дисципліни.

Тобто, аналіз мікрокультури, дає змогу зрозуміти чому деякі центри стабільно вкладаються в бюджет, а інші навпаки, демонструють нестачі результати навіть при схожих KPI та ресурсах. Мікрокультура підрозділів виділяє щоденні стандарти поведінки співробітників, а також має вплив на дотримання бюджетних лімітів й фінансової дисципліни.

Мікрокультура - може включати як неформальні домовленості між колегами, так і формальні правила. Для прикладу: деякі команди заохочують самостійне ухвалення рішень а от у деяких діє суворе погодження всіх витрат. Тобто такі внутрішні відмінності в результаті створює різну ефективність центрів відповідальності. А також мікрокультура впливає на фінансові зміни та швидкість реагування.

У команди з високим рівнем довіри рішення приймають швидко та зважено,

а у підрозділі з низьким рівнем довіри утворюється затримка у затвердженні бюджету. У додаток до цього, мікрокультура окреслює ставлення до економії ресурсів та раціонального використання матеріалів.

У « відкритих» командах працівники з більшою вірогідністю запропонують ідею оптимізації процесів, а у «закритих» командах ініціативи частіше блокують, через страх помилки. Лідери у підрозділах активно формують мікрокультуру через комунікацію і власні дії. Постійні зустрічі та обговорення бюджету підштовхують до створення прозорого середовища.

Оцінка діяльності у центрах відповідальності без врахування мікрокультури може бути неповною. Розуміючи внутрішню мікрокультуру легше спрогнозувати ефективність управлінських рішень. Тобто, мікрокультура у підрозділі є одним з основних факторів формування фінансової дисципліни й впливає на результат центрів відповідальності у компанії [65, с. 52].

Зазвичай оцінка діяльності центрів відповідальності тримає фокус на фінансових показниках та KPI, але не менш значним є фізичне робоче середовище, де працюють команди.

Виробничий підрозділ або ж офіс, його планування наявність зон можуть мати вплив на продуктивність, швидкість ухвалення рішень й фінансову дисципліну. Розуміючи цей звязок, можна інтегрувати фізичні аспекти у комплексну оцінку діяльності центрів відповідальності.

Робоче середовище формує умови для роботи команди. Просторове планування також має вплив на комунікацію між працівниками. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» використовує open-space зони для підвищення взаємодії між відділами.

Наявність зон для відпочинку знижує рівень стресу у працівників, а зручні робочі місця підвищують продуктивність та швидкість ухвалення рішень. Виробничі підрозділи розмістили такі щоб було зручно переміщати матеріали та за мінімальний час. Та загалом - розташування відділів впливає на швидкість внутрішньої комунікації.

Фізичний простір також відповідає за формування неофіційних правил між співробітниками. Приємне, зручне, красиве середовище сприяє мотивації співробітників та підвищує шанс що співробітник залишиться в цій компанії надовго. Або ж навпаки, у команд із хаотичним розташуванням робочих місць

ефективність прийняття рішень знижується.

Планування робочого середовища - це зонування для командних нарад та індивідуальної роботи. Фізичне середовище також підвищує емоційний комфорт, це має вплив на ефективність центрів відповідальності. Тобто, фізичне робоче місце є невід'ємним компонентом ефективності центрів відповідальності та дозволяє зробити оцінку діяльності більш комплексною та реалістичною [66, с. 78].

При вивченні ефективності центрів відповідальності варто врахувати неформальні фактори, які впливають на поведінку команди. Таким фактором є корпоративна історія, що формує сприйняття успіху та ризику серед менеджерів. Корпоративні історії створюють невидимий, але потужний вплив на культуру підрозділів.

Історії минулих успіхів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» мотивують команду до перевищення планових показників. Спогади про подолання криз надихають керівників приймати сміливі рішення. Історії про успішні проєкти є моделями поведінки для нових працівників.

Тобто, це дає значний вплив менеджерам ризикувати у межах центру відповідальності. Успішно створені кейси є орієнтиром для ухвалення важливих бюджетів. Попередній успіх впливає на пріоритети у подальші інвестиційні рішення. Це стимулює працівників до пошуку нових підходів та інновацій. Менеджери, які інтегрують подібні кейси у свою роботу, частіше отримують бажані результати, а потім і зріст по кар'єрній драбині.

Отже, корпоративна історія зображує як оцінити діяльність підрозділів більш комплексно та надає мотивації. Враховувавши це, можна підвищувати оцінку ефективності центрів відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [67, с. 88].

Час від часу навіть невеликі зміни у роботі підрозділів можуть значною мірою покращити результати. На підприємстві такі інновації допомагають заощаджувати ресурси, прискорювати процеси та підвищувати ефективність центрів відповідальності. Навіть ледь помітні, на перший погляд, покращення в щоденних операціях можуть дати в сумі помітний ефект.

У 2024 році ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» впровадило ініціативу по оптимізації внутрішніх логістичних процесів - це зменшило час

доставки продукції на 15%. Відділ продажу впровадив нову систему електронного документообігу, тобто скоротив час обробки на 20 %.

Також було розроблено мобільний додаток для комунікації між співробітниками, тож зменшились помилки у передачі інформації. Під час виробничого процесу було оптимізовано використання енергоресурсів, в результаті призвело до зменшення витрат на електроенергію на цілих 8%.

Маркетинговий відділ запустив програму лояльності саме для постійних клієнтів, це спричинило обсяг повторних продажів на 12%. А у відділі кадрів впровадили систему онлайн-навчання, що знизило витрати на тренінги на 25%. Завдяки впровадженню гнучкого графіку роботи підвищилась задоволеність працівників та знизилась плинність кадрів, що є дуже позитивною тенденцією для компанії.

У підрозділі закупівель розробили нову стратегію переговорів з постачальниками - знизили витрату на сировину на 5%. Після цього було запроваджено систему автоматичного моніторингу запасів, що допомогло зменшити витрати на зберігання товару на 7 %. А от дуже важливий етап був - це впровадження електронного підпису, тобто скоротився час обробки документів на 30 %.

Відділ обслуговування клієнтів включив в роботу чат-бота для автоматизації відповідей на запити, що в результаті змінило та зменшило навантаження операторів. Важливим аспектом ще була розробка нових методів презентації продукції, що підвищило конверсію на 18% [68, с. 20].

Етичність управлінських рішень - це важливий чинник довіри та стабільності всередині компанії.

В ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» аспект дотримання корпоративних цінностей і етичних норм - на одному рівні з фінансовими результатами. Висока культура відповідальності менеджерів створює не тільки позитивну репутацію, але і забезпечує прозорість, знижує ризики та підвищує ефективність кожного з центрів відповідальності.

У компанії діє корпоративний кодекс етики, який є обов'язковим для кожного працівника. Він визначає стандарти поведінки у комунікаційний, фінансових, виробничих процесах. Менеджери центрів відповідальності періодично проходять різні тренінги з етичного прийняття рішень.

Етична поведінка сприяє уникненню конфліктів під час планування бюджетів, а прозорість фінансових рішень підвищує довіру з боку вищого керівництва. Тож, менеджери, які дотримуються етичних норм, показують стабільні показники ефективності.

У 2023 році у компанії зробили внутрішню платформу для анонімного повідомлення про порушення етичних принципів. Це зменшило кількість внутрішніх скарг на цілих 17%. У компанії проводяться щорічні аудити не лише фінансових показників, але і дотримання етичних стандартів. Це допомагає виявляти потенційні зони ризику, ще до виникнення якихось значних проблем.

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» реалізує принцип «Responsible Marketing to Consumers», що забороняє використовувати соціально небезпечні, маніпулятивні прийоми у рекламі. Цей підхід інтегровано у діяльність маркетингових центрів відповідальності, тому що від якості комунікації з суспільством залежить рівень довіри серед споживачів, обсяг реалізації продукції.

У 2023 році підприємство стало першою FMCG-компанією в Україні, яка офіційно відмовилась від реклами, що спрямована на дітей віком до 13 років.

Така ініціатива демонструє системний підхід до етичного управління маркетинговими процесами. А для забезпечення прозорості рішень також у 2023 році провели етичний аудит понад 240 рекламних матеріалів, та не один з них не

отримав негативного відгуку Ради з питань реклами України. Даний результат є підтвердженням високого рівня контролю всередині центрів відповідальності та ефективності внутрішньої системи саморегулювання.

Також складовою етичної політики є чесне інформування споживачів. На етикетках на продукції компанії вказують повні дані про потенційні алергени, вміст цукру, калорійність. Таке рішення має позитивний вплив на індекс довіри до бренду, що є одним з нематеріальних показників ефективності маркетингових центрів.

Тобто, у системі оцінки діяльності центрів відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» загалом враховується не лише фінансова результативність, але і етичний вибір управлінських рішень. Підтримка високих етичних стандартів допомагає формувати довгострокову прибутковість, зменшувати репутаційні ризики та підвищувати конкурентоспроможність компанії на українському ринку [69, с. 5].

3.3 Шляхи вдосконалення діяльності підприємства за центрами відповідальності та ефективності використання управлінської звітності

Ефективність управління сучасним підприємством залежить від чіткості організованих внутрішніх процесів та прозорості відображення результатів діяльності. У компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» основними інструментами у цьому напрямі є управлінська звітність та центри відповідальності. Вони контролюють операційні та фінансові показники та стимулюють підрозділи до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, самостійного управління ресурсами та до розвитку. Тож, центри відповідальності формують зрозумілу структуру відповідальності, в результаті кожен підрозділ бачить свій внесок у повноцінний результат компанії.

Натомість управлінська звітність генерує масштабний обсяг даних на зрозумілі й практично застосовані аналітичні висновки, таким чином допомагаючи своєчасно виявити ризики та прийняти стратегічні рішення. У поєднанні ці механізми створюють фундамент прозорості, гнучкості й спонукають до стабільного розвитку бізнесу.

Шляхи щодо вдосконалення роботи компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»:

1. Оптимізація структури центрів відповідальності.

Щоб підвищити ефективність управління у компанії доцільно переглянути існуючу структуру центрів відповідальності. На сьогоднішній день підприємство має добре розвинену систему поділу за функціональним напрямками, але варто підвищити горизонтальну взаємодію між ними [70, с. 114].

Для цього можна створити кросфункціональні команди, що об'єднає маркетинг, фінанси та логістику в єдиному процесі ухвалення рішень. Цей крок зменшить дублювання функцій та прискорить обмін інформацією між відділами.

Також рекомендовано використовувати систему гнучкого управління - центри відповідальності матимуть часткову автономію. Центри зможуть швидко приймати рішення в межах наданих бюджетів. Одночасно головний офіс буде вести контроль лише стратегічних показників ефективності.

Запропоновано створити окремий центр відповідальності, де буде сталий розвиток та екологічні ініціативи. На додаток, буде доцільним запровадити систему періодичного аудиту функціональних підрозділів.

Це дозволить підвищити результати роботи менеджерів та виявить дублювання витрат. Керівників потрібно залучити до стратегічних сесій для формування загальної картини бізнес-процесів. Оптимізована структура буде мати вплив на швидку адаптацію до змін ринку. Під час запуску нового продукту це забезпечить узгодженість між збутом та виробництвом.

Особливу увагу слід приділити запровадженню внутрішнього навчання для керівників центрів відповідальності. Такий підхід буде підвищувати компетентність у сфері фінансового менеджменту. Як результат - прозоріша, більш гнучка та більш орієнтована на результат структура управління. Як підсумок, компанія досягне стратегічних цілей за менших витратах ресурсів.

2. Вдосконалення системи мотивації менеджерів центрів відповідальності.

Щоб підвищити результати роботи серед менеджерів варто модернізувати систему мотивації. Основна увага має зміститись з фіксованої оплати на результативність діяльності. Як варіант можна запровадити систему бонусів, які будуть залежати від виконання KPI по кожному центру. Таке рішення буде сприяти персональній зацікавленості керівників у досягненні цілей.

Важливим моментом є - прозорість та вимірюваність критеріїв оцінки. Для прикладу: ефективність збутового центру оцінюють за приростом обсягу продажів, для виробничих підрозділів - за коефіцієнтом використання потужностей. Але для більшої ефективності компанія може запровадити нематеріальні стимули, як визнання досягнень або корпоративне наставництво. Регулярне опублікування рейтингу найефективніших команд буде створювати атмосферу змагання між відділами.

Можна створити для молодих керівників програму лідерського зростання всередині компанії. Це дозволить формувати резерв управлінських кадрів. Система мотивації повинна враховувати колективний внесок усієї команди. Цей підхід буде сприяти розвитку корпоративної культури співпраці.

На додаток слід передбачити щорічний перегляд цілей і критеріїв преміювання, це адаптує систему до змін бізнес-середовища. Компанія ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» може для зручності використовувати цифрову платформу для автоматизованого обліку досягнень. Це зробить процес оцінювання неупередженим та швидким.

Тож, посилення зв’язку між винагородою та результатом буде підвищувати рівень залученості персоналу та продуктивність центрів відповідальності зросте. У результату сучасна створена система мотивації стане рушієм сталого розвитку ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [71, с. 45].

3.Точність та її підвищення у фінансовому контролі в центрах відповідальності.

Щоб підвищити ефективність управління компанія має вдосконалити механізми фінансового контролю - на рівні центрів відповідальності. Варто впровадити систему оперативного фінансового моніторингу з використанням штучного інтелекту. Це виявить відхилення у витратах у режимі реального часу. А також можна створити внутрішню платформу, яка буде об’єднувати дані виробництва, закупівель та бухгалтерії, такий підхід сприятиме прозорості усіх фінансових потоків.

Для того щоб підвищити точність планування можна використовувати систему прогнозного аналізу - predictive analytics, яка буде допомагати оцінювати фінансові ризики, ще до їх винекнення. Для керівників центрів відповідальності варто було б запровадити навчання з фінансової аналітики. Саме це є важливим

фактором у роботі з цифрами.

Буде доцільним розробити систему внутрішніх контрольних показників для того щоб виявити неефективні витрати. Це повинно бути узгоджено з корпоративною стратегією підприємства. В результаті буде удосконалений фінансовий контроль та баланс між прибутковістю й стабільністю усієї діяльності [72, с. 88].

Будуть зменшуватись ризики фінансових витрат та підвищиться точність управлінських рішень. Тобто, компанія зможе ефективніше розподілити ресурси між центрами відповідальності.

4. Цифрові інструменти - їх впровадження в управлінську звітність. Важливим напрямом удосконалення управлінської звітності в компанії є

цифровізація. Сьогодні більша кількість процесів автоматизована, але все ж існує потенціал для подальшої ІТ-рішень.

Можливо компанії варто перейти на платформу бізнес-аналітики Power BI - це дозволить створювати звіти в реальному часі для всіх центрів відповідальності. Це буде підвищувати точність аналізу та скоротить час підготовки звітності.

А також буде добре зробити автоматичне оновлення даних зі збутових та виробничих систем - це усуне ризики людських помилок при введенні інформації вручну. Важливим моментом є - запровадити щорічне оновлення програмного забезпечення, що буде відповідати світовим стандартам.

Важливим є запровадження академії цифрової грамотності для менеджерів,

щоб підвищити ефективність роботи персоналу з новими системами. Тож, ці всі ініціативи підвищать конкурентоспроможність компанії на українському ринку та цифрові інструменти створять основу для побудови прозорої системи управління ефективністю.

5. Система внутрішнього аудиту та контролю ризиків її розвиток.

Для того щоб забезпечити стабільність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» потрібно посилювати роль внутрішнього аудиту. Головна мета для цього

- своєчасно виявити ризик та запобігти фінансових витрат. У компанії можна створити окремий відділ внутрішнього аудиту підпорядкуванням генеральному директору, саме це буде гарантувати незалежність контролю.

Важливим моментом є впровадження ризик-менеджменту, що передбачає ідентифікацію, моніторинг та оцінку ризиків. Кожен з центрів відповідальності має

вести власний реєстр потенційних ризиків. На такій основі будуть формуватися профілактичні дії, для того щоб мінімізувати загрози. Для цього можна використовувати спеціальне програмне забезпечення типу Risk Navigator. Це буде робити процес аналізу ризиків автоматизовано.

Варто проводити щоквартальне засідання комітету з аудиту для обговорення результатів перевірок. Значна увага повинна приділятись ризикам у ланцюгу логістики та постачань, адже це дуже важливо для компанії. Внутрішній аудит повинен оцінювати ефективність використання активів підприємства - це сприятиме виявленню неефективних процесів та скороченню витрат.

Для керівників можна організувати додаткові навчання по темі управління ризиками, адже у цій темі варто навчатись новому, щоб приймати обгрунтовані рішення, що мають значний вплив на компанію. Розвинена система аудиту буде підвищувати рівень корпоративного управління, щоб в результаті компанія зміцнила свою репутацію та була як надійна й прозора [73, с. 54].

6. Аналітичні функції центрів відповідальності та їх підсилення.

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» може підвищувати свою ефективність завдяки посиленню аналітичної функції. Потрібно запровадити регулярний, системний аналіз ключових показників KPI у розрізі підрозділів та продуктів. Це дозволятиме менеджерам швидко оцінити ефективність витрат та прибутковість.

Можна використовувати інтегровану систему Power BI для візуалізації й збору даних. Тобто, керівники будуть бачити відхилення в реальному часі. Наступним кроком, можна запровадити прогнозувати продажі із використанням штучного інтелекту, прогнози будуть допомагати оптимізовувати логістику і виробництво.

Аналітична функція має на меті включати оцінку не тільки фінансових, а і нефінансових результатів. Нефінансові результати - це якість продукції, задоволеність клієнтів, ефективність виробництва. Регулярність використання аналітичних даних дозволить збільшити прозорість управлінських процесів, що в результаті дасть центрам відповідальності більше самостійності та ефективності.

7. Поглиблення інтеграції управлінської та фінансової звітності.

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» може повпливати на вдосконалення центрів відповідальності через глибинну інтеграцію управлінської

та фінансові звітності. На сьогоднішній день, управлінські і фінансові дані частково дублюються в різних системах. Варто створити єдину базу даних, яка поєднує обидва типи звітності.

Це дозволить скоротити час підготовки звітів та буде мінімізувати людські помилки. Підприємтсво може впровадити автоматичне формування управлінських звітів із фінансових даних. Потрібно розробити єдині шаблони звітів для всіх підрозділів, які включатимуть маркетингові, виробничі, фінансові показники. Наступним є - розробка інструкції з використання інтегрованих звітів для менеджерів.

8. Прогнозна аналітика у прийнятті рішень.

Компанія може використовувати статистичні моделі для прогнозування попиту на продукцію. Це буде сприяти оптимізації обсягів виробництва.

9. Управлінська культура та компетентність персоналу.

Через розвиток управлінської культури можна сприяти вдосконаленню

центрів відповідальності. Потрібно організовувати постійні тренінги з аналітики та фінансового менеджменту. Це направлено на глибше розуміння принципів роботи центрів відповідальності для менеджерів. Тобто, як приклад - впровадження корпоративних семінарів з обміну найкращими практиками. Такі заходи направлені на підвищення професійного рівня керівників [73, с. 54].

Що стосується молодих менеджерів, їм теж варто приділяти особливу увагу

- менторські програми для молодих менеджерів. Це буде системно передавати досвід, знання від старших колег. Важливо сформувати культуру відповідальності за фінансові й операційні результати.

У менеджерів повинно бути розуміння про вплив їх рішень на загальний бізнес. Варто проводити внутрішні оцінки ефективності роботи персоналу і компетенції. Результати цих оцінок можуть використовуватись для корекції програм навчання. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» може впровадити систему внутрішньої сертифікації керівників центрів відповідальності.

Будуть створюватись стандарти компетентності та вимоги до професійного рівня. Важливим є заохотити ініціативність та пропозиції до покращення процесів. Для цього можна впровадити систему внутрішніх премій за інноваційні ідеї. Такий підхід буде підвищувати залученість та мотивацію у менеджерів. Таким чином, у компанії можна створювати систематичні форуми, де будуть обговорюватись

управлінські кейси.

Такі заходи розвивають стратегічне та аналітичне мислення. Загалом, підвищення управлінської культури дозволяє ефективно використовувати ресурси та планувати діяльність центрів відповідальності, щоб компанія зміцнила свої позиції як прозора, сучасна та професійно керована.

ВИСНОВОК

Під час написання кваліфікаційної роботи було проведено ряд дій - комплексний розгляд питання формування ефективної системи управлінського обліку, тобто це є поєднанням інформаційної точності, практичної цінність для управлінських рішень та контрольної цінності.

Центр відповідальності інтерпретується як сегмент організації, котрий найчастіше представлений окремим структурним формуванням, керованим менеджером, що несе відповідальність за певний етап бізнес-процесу чи господарську операцію підприємства, а також за генеровані цією діяльністю фінансові потоки (доходи, витрати, залучені активи та кінцеві фінансові результати). Інтеграція центрів відповідальності до загальної архітектури фірми сприяє чіткому розмежуванню ключових функціональних зон, наданих повноважень, прав та зобов'язань, що є критичними для реалізації фінансово-господарської діяльності.

Бухгалтерський облік, організований навколо центрів відповідальності, являє собою структуровану систему, призначену для вимірювання (оцінки) відповідності фактично використаних ресурсів або досягнутих показників тим, що були закладені у планах для кожного сегменту, який функціонує як відповідний центр, що генерує доходи, витрати, прибуток чи інвестиційну віддачу. Саме завдяки цьому механізму делегування управлінських функцій підрозділу, який офіційно визначено як осередок відповідальності, він і набуває такого статусу. При цьому будь-які зафіксовані розбіжності із заздалегідь визначеними очікуваннями відображаються не лише у точці їхнього первинного виникнення, але й стосовно відповідальної особи, яка обіймає керівну посаду у відповідному центрі відповідальності.

На прикладі компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» було проведено дослідження як у реальному часі системи функціонують за центрами відповідальності. Стосовно проаналізованого підприємства, можна окреслити

низку вимог, яких компанія дотримувалася при впорядкуванні системи управлінського обліку:

- функціонуючий документообіг між різними структурними ланками;
- встановлення осіб, відповідальних за формування, затвердження та реалізацію показників у межах функціонування кожного центру відповідальності;
- належний рівень фахової підготовки персоналу у сфері стратегічного планування та організації роботи;
- наявність фінансових осередків відповідальності, а також формування сучасної фінансової архітектури;
- узгодженість етапу фінансового прогнозування із процесами планування виробничої діяльності та реалізації збуту;
- присутність колегіального органу для контролю та прийняття управлінських директив;
- затверджений регламент функціонування тих самих центрів відповідальності.

Ключовим викликом наразі для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є те, що весь цикл управлінського обліку та прогнозування кількісних параметрів на майбутній відрізок часу відбувається паралельно фактичному перебігу бізнес-операцій товариства і стосується виключно реалізації продукції.

Окрім того, у компанії не визначено центрів відповідальності за розробку, схвалення та виконання бюджетних планів стосовно закупівель та виробничого спрямування, що зумовлює труднощі у сфері контролю за дотриманням бюджетних лімітів.

Також на даний момент у компанії не здійснюється управлінська інвентаризація бізнес-процесів. Фінансова модель структури компанії не відображає схему фінансових облікових центрів. З огляду на виявлені недоліки та проблемні зони, для компанії нагально необхідно вжити кроків з метою вдосконалення системи організації обліку відповідно до принципів центрів відповідальності.

Під час аналізу діяльності компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2020-2023 роки було встановлено, що система управління залишається на сьогоднішній день результативною, але має потенціал для підвищення ефективності за допомогою глибшого використання облікової інформації у стратегічному плануванні.

Практичні рекомендації для компанії :

1. Оптимізувати структуру центрів відповідальності;
2. Вдосконалити систему мотивації менеджерів центрів відповідальності;
3. Підвищити точність у фінансовому контролі у центрах відповідальності;
4. Впровадити цифрові інструменти в управлінську звітність;
5. Розвивати систему внутрішнього контролю ризиків та аудиту;
6. Підсилити аналітичні функції центрів відповідальності;
7. Використовувати прогнозну аналітику у прийнятті рішень;
8. Розвивати управлінську культуру та компетентність персоналу;

Запропоновані рекомендації підвищать аналітичну глибину управлінського обліку, оптимізують структуру управління, зменшать нераціональні витрати.

Результати дослідження мають як теоретичне, так і прикладне значення. Створені пропозиції доводять доцільність впровадження удосконаленої системи за центрами відповідальності у практику компанії Кока-Кола Україна та можуть буди адаптованими до інших підприємств, які прагнуть підвищувати ефективність управління.

Дослідження, яке було проведено підтвердило актуальність теми, яку я обрала, забезпечивши вирішення поставлених завдань та стало підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері управлінського обліку, оцінки та контролю діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік. Житомир : Рута, 2022.
2. Свірко С. В. Методологічні засади управлінського обліку в системі управління підприємством. *Економічний вісник університету*, №41, 2019.
3. Миронова Ю.Ю. Облік витрат за "центрами відповідальності" та "центрами витрат" на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія:Економіка. Ужгород: УжНУ, 2019. №29. Ч. 1. С. 174-178.
4. Миронюк О.В. Облік витрат за центрами виникнення і сферами відповідальності – основа контролю за витратами. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Серія: Економічні науки.* 2019. Вип. 5. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/ 13.pdf (дата звернення 20.11.2025)
5. Полікарпова О.С. Особливості впровадження управлінського обліку на основі "центрів відповідальності". *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 4. С. 97-00.
6. Чернін О.Я. Управлінський облік за центрами відповідальності на підприємствах оптової торгівлі. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 101-108.
7. Головацька С. І., Хаймьонова Н. С. Концепція центрів відповідальності у системі управлінського обліку витрат підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2019. Вип. 49. С. 45–50.
8. Голов С. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування. *Вісник КНТЕУ*. Київ, 2019. 87 с.
9. Атамас П.Н. Управлінський облік: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Дніпропетров. Ун-т економіки та права. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2019. 440 с.
10. Бутинць Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік : підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів. *4-тє вид., доп. і перероб. Житомир*: ПП «Рута», 2020. 480 с
11. Добровський В.М., Гнилицька Л.В., Коршикова Р.С. *Управлінський облік: навчальний посібник. 3-ге вид., зі змінами*. КНЕУ, 2022. 235 с.

12. Дюкарєва Х.Л. Концептуальні основи побудови облікової системи центрів відповідальності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 18.6. С. 159–168.

13. Жукова І.Г. Сучасне поняття центрів відповідальності в системі управління витратами. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9(1). С. 393–398.

14. Лень В.С. Управлінський облік: навч. посіб. 2-е вид., випр. Київ: Знання-Прес, 2019. 317 с.

15. Лепетан І.М. Організація управлінського обліку за центрами витрат у сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 19–24.

16. Сидоренко Р.В. Внутрішня звітність центрів відповідальності. *Вісник Львівської комерційної академії.* 2021. Вип. 35. С. 326–328.

17. Скрипник М.І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів. *Облік і фінанси АПК*. 2023. № 1. С. 46–49.

18. Миронова Ю.Ю. Облік витрат за «центрами відповідальності» та «центрами витрат» на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету*. *Серія: Економіка*. Ужгород: УжНУ, 2020. № 29. Ч. 1. С. 174-178.

19. Миронюк О.В. Облік витрат за центрами виникнення і сферами відповідальності – основа контролю за витратами. *збірник наукових праць Буковинського університету. Серія: Економічні нау*ки. 2019. Вип. 5. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/13.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

20. Михальська О.Л., Швець В.Г. Управлінський облік та аналіз виробничих витрат: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 228 с.

21. Нападовська Л.В. Управлінський облік: значення та застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств в умовах ринкових відносин. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 8–9. С. 78–93.

22. Олех Н. Л. Система управління витратами виробництва за центрами відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 4 (118). С. 143–150.

23. Партин Г.О., Вознюк І.П. Управління витратами за центрами відповідальності та оцінювання його ефективності. *Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту. Львів: Вид. Нац. ун. «Львівська політехніка»*, 2019. С. 252–255.

24. Шот А. П. Фінансовий облік: навч. посіб. Львів: ТзОВ “Растр-7”, 2022. 342 с.

25. Куцик П. О., Бачинський В. І., Полянська О. А. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі: монографія. Львів: Видавництво «Растр-7», 2021. 312 с.

26. Куцик П. О. Передумови та проблеми впровадження уніфікованої корпоративної системи обліку та звітності. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 722. С. 146-150.

27.Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г. Управлінський облік та контроль у міжнародних компаніях. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. С. 45–63.

28.Horváth P., Gleich R. Cost and Performance Management for Manufacturing. Springer, 2020. P. 78–96.

29.Гончарук А. Г. Методологія управління витратами в українських підрозділах транснаціональних корпорацій. *Економіка України*. №7, 2022. С. 41–55.

30.Coca-Cola HBC Ukraine. Sustainability Report 2023. Київ: Кока-Кола Україна, 2023. С. 15–28.

31. Полікарпова О.С. Особливості впровадження управлінського обліку на основі «центрів відповідальності». *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 4. С. 97-100.

32. Coca-Cola HBC. Integrated Annual Report 2021. Coca-Cola HBC AG, 2022, pp. 70–85.

33. OECD. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. OECD Publishing, 2022, pp. 14–17, 657–658.

34. Nguyen N. T. H. Impact of ERP System Implementation on Accounting Information Quality. Journal of Accounting and Management, 2024, pp. 5–12.

35. Блохіна В. Впровадження ERP-систем на підприємствах України – Київ, 2024. с. 18–35.

36. Скиба Г. І. Впровадження і використання сучасних інформаційно-управляючих технологій та ERP-систем у бухгалтерському обліку вітчизняних підприємств. *Журнал MAUP*, 2022. с. 45–60.

37. Полікарпова О.С. Особливості впровадження управлінського обліку на основі «центрів відповідальності». *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 4. С. 97-100.

38. Хмара М., Гуменюк Я., Аль-Хаялі Д. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-практику. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9. С. 42–50

39. Кузьомко В., Бурангулова В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 67

40. Богом'я В., Гудзь А. Штучний інтелект: сучасний стан і перспективи застосування. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. Т. 46. № 1. С. 13–17

41. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 10. С. 4-6

42. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Напрямки розвитку технологій штучного інтелекту в забезпеченні обороноздатності країни. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 17–26

43. . Райш С. та Краковський С. Штучний інтелект і управління: парадокс автоматизації та розширення. The Academy of Management Review. 2021. № 46 (1), С. 192–210

44. Винничук Р. Штучний інтелект в харчовій промисловості. *Grail of Science*. 2024. № 11, с. 52–57

45. Микульський В.С. Диджиталізація управлінського обліку: напрями та перспективи наукового пошуку. *Збірник тез доповідей Інтернет-конференції «Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища».* 2018. С. 364-366. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/01/364.pdf (дата звернення 15.11.2025)

46. Болквадзе Н.І., Братко О.С., Мигаль О.Ф. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії, 2023. с.226–232.

47. Колектив авторів (ред. / упорядник). Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (робочий варіант), 2022. с.82–98.

48. Гончаренко О.М. Облік витрат та аналіз собівартості туристичного продукту: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09; Київ. нац. торг.- економ. ун-т. Київ., 2022. 230 с.

49. Лищенко О.Г., Горбань В.В. Облік витрат за центрами відповідальності. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 69-77.

50. Скрипник М. І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів. *Облік і фінанси АПК*. 2019 № 1 С. 46-49

51. Steward Redqueen. Економічний вплив системи Coca-Cola у Європі: результати для України, 2022. С. 1-20

52. Coca-Cola HBC. Integrated Annual Report 2023 / People and Communities (Підтримка громад в Україні), 2023. С. 63-65

53. Барановська І. Внутрішній контроль у міжнародних корпораціях. Київ: КНЕУ, 2023. с. 82–83.

54. Coca-Cola HBC Україна. Річний фінансовий звіт – 2021–2023 рр. URL: https://ua.coca-colahellenic.com (дата звернення 11.11.2025)

55. Coca-Cola HBC Україна. Фінансова звітність – 2021–2023 рр. URL: https://ua.coca-colahellenic.com (дата звернення 11.11.2025)

56. Кузьменко О. Бюджетний контроль у транснаціональних компаніях: сучасні тенденції. Економічний вісник, №4, 2022. с. 110–117.

57. Гаєвська Л. М., Райчева А. О. «Аналіз деяких фінансових показників транснаціональної корпорації The Coca-Cola Company в Україні (на прикладі ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед»)», Економічний простір, 2023, с. 45-58.

58. Forbes – « Coca-Cola в Україні збільшила виручку на 16 % у 2024 році, до 16,5 млрд грн№». URL: https://forbes.ua/news/coca-cola-v-ukraini-zbilshila-vitorg-na-16-u-2024-rotsi-do-165-mlrd-grn-29042025-29324 (дата звернення 01.12.2025)

59. KPI-матеріали з Національного технічного університету України. Зменшення негативного впливу на екологію компанією Кока-Кола Беверіджиз Україна. 2022-2024, стор. 40-43.

60. Звіт про управління за 2020 рік. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/ua/a-more-sustainable-future/sustainability-approach-and-performance/reporting (дата звернення 13.11.2025)

61. Діяльність заводу. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/ua/local-impact/plants-and-processes (дата звернення 13.11.2025)

62. Кужельний М. В. Бухгалтерський облік: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. С. 215–220.

63. Діяльність в Україні. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/ua/local-impact (дата звернення 13.11.2025)

64. Коваленко О. *Поведінкові аспекти управління фінансами підприємства* , 2021. с. 3447

65. Петренко І. *Корпоративна мікрокультура та ефективність управління підрозділами*, 2020. с. 5266

66. Сидоренко В. *Просторові фактори та продуктивність підприємств* – 2019 – с. 7892

67. Шевченко Л. *Корпоративні легенди та їх вплив на поведінку співробітників*, 2019. с. 88102

68. Coca-Cola HBC AG . Integrated Annual Report *2024*. URL:https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/oar2024/cchbc-iar-2024.pdf.downloadasset.pdf (дата звереннння 13.11.2025)

69. Coca-Cola HBC Ukraine. Marketing with Integrity: Responsible Communication Policy, 2023. с. 5–14. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/en/about-us/policies (дата звереннння 13.11.2025)

70. Ляшенко О. М. Управлінський облік та контроль у системі стратегічного розвитку підприємства. КНЕУ, 2022. с. 114–127.

71. Coca-Cola HBC Annual Integrated Report. Athens, 2023. p. 45–60. URL: https://www.coca-colahellenic.com/en/investor-relations/results-reports-presentations.category-all.year2023 (дата звереннння 13.11.2025)

72. Мельник І. В. Ефективне управління центрами відповідальності у виробничих компаніях. Київ, 2021. с. 88–102.

73. Петрова Л. С. Прогнозна аналітика та цифровізація управлінської звітності. КНЕУ, 2020. с. 54–70.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Склад показників за центрами відповідальності

Центр	**Фінансові показники**	**Часові показники**	**Показники якості**
1	**2**	**3**	**4**
Центри поточних витрат (витрат)			
Маркетинг, вивчення ринку і	Витрати центру відповідальності	Час вивчення ринку	
Постачання (закупівлі), складування і зберігання матеріалів	Витрати центру відповідальності за статтями Собівартість виду (групи) матеріальних ресурсів	Час формування замовлення Час виконання замовлення	Відсоток замовлень, що доставляються постачальником безпосередньо на виробництво Відсоток постачальників, які отримали право
Виробництво	Витрати центру відповідальності за статтями та місцями виникнення Цехова виробнича собівартість продукції	Загальна виробниче час циклу	Відсоток відходів і браку Вихід продукції (частка придатних одиниць до загальної кількості придатного вихідного матеріалу) Вихід якісної продукції з
Фінанси та облік	Витрати центру відповідальності Витрати на	Час на виправлення помилкових	
Інформаційні технології	Витрати центру відповідальності Витрати на виправлення	Час на виправлення помилкових управлінських	Рівень присутності інформаційних технологій
Розвиток персоналу та	Витрати центру відповідальності Витрати на виправлення	Час на виправлення помилкових управлінських	Ступінь утримання співробітників Відсоткова частка співробітників, чиї

Продовження додатку А

			Відсоток співробітників, сфера компетенції яких визначена Коефіцієнт стратегічного перенавчання Відсоткова частка співробітників, що
Виконання програм із захисту навколишнь	Витрати центру відповідальності Витрати на виправлення	Час на виправлення помилкових управлінських	
Зовнішні зв'язки	Витрати центру відповідальності Витрати	Час на виправлення помилкових	
Центри інвестицій			
Придбання і створення внеобротних активів	Витрати центру відповідальності за статтями та місцями виникнення Вартість об'єкта	Час формування замовлення Час виконання замовлення	Число замовлень, виконаних із запізненням Число інвестицій з низьким рівнем ризику рентабельність активів
Інвестиції в цінні папери	Витрати центру відповідальності за статтями та місцями виникнення Собівартість об'єкта інвестування Доходи за видами інвестицій		
Центри інновацій			
НДДКР і ТР, розробка дизайну	Витрати центру відповідальності за статтями та місцями виникнення	BET (Break-Even Time) – період беззбитковості Час розробки	
Центри доходів (продажів)			

Складування, зберігання і	Витрати центру відповідальності	Час формування замовлення	Кількість замовлень, реалізованих в

	виникнення Фінансові втрати клієнтів Ці	Час тривалості циклу К	Питома вага своєчасно виконаних замовлень Число поставок із запізненням
Післяпродажне обслуговування	Витрати центру відповідальності за статтями та місцями виникнення	Час реагування на та задоволення претензії покупців Час ві	Відсоток споживчих запитів, обслужених в першого звернення Відсоток відпрацьованих претензій
Центри прибутку			
Організація в цілому, філія	Витрати за статтями та місцями виникнення Повна собівартість ві		

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Додаток Б

Фінансова звітність Компанії Кока-Кола Україна відповідно до міжнародних стандартів за 2022 рік

Іноземне Підприємство
"Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед"
Фінансова звітність
відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності
та звіт незалежного аудитора

31 грудня 2022 року

Зміст

Звіт незалежного аудитора

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Звіт про фінансовий стан 1
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід 2
Звіт про зміни капіталу 3
Звіт про рух грошових коштів 4

Примітки до фінансової звітності

1 ІП "Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед" та її діяльність 5
2 Умови, в яких працює Компанія 5
3 Суттєві облікові політики 6
4 Основні облікові оцінки та судження при застосуванні облікової політики 20
5 Нові положення бухгалтерського обліку 23
6 Запровадження нових або переглянутих стандартів та інтерпретацій 24
7 Розрахунки та операції з пов'язаними сторонами 26
8 Основні засоби 28
9 Активи у формі права користування та зобов'язання з оренди 29
10 Запаси 30
11 Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість 30
12 Грошові кошти та їх еквіваленти 33
13 Статутний капітал 33
14 Кредиторська за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість 34
15 Виручка по договорах із покупцями 35
16 Елементи витрат 36
17 Інші операційні витрати 37
18 Фінансові витрати 37
19 Фінансові доходи 37
20 Податки на прибуток 37
21 Умовні та інші зобов'язання 39
22 Управління фінансовими ризиками 39
23 Управління капіталом 42
24 Розкриття інформації про справедливу вартість 43
25 Представлення фінансових інструментів за категоріями оцінки 43
26 Події після закінчення звітного періоду 43

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Звіт про фінансовий стан

У тисячах гривень	Прим.	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	8	1 808 906	2 038 426
Активи у формі права користування	9	24 077	19 012
Нематеріальні активи		2 467	3 219
Інша дебіторська заборгованість	11	117 102	-
Відстрочені активи з податку на прибуток	20	34 750	15 844
Всього необоротних активів		**1 987 302**	**2 076 501**
Оборотні активи			
Запаси	10	654 795	632 637
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	11	1 999 191	1 576 178
Передоплати з поточного податку на прибуток		1 149	24 275
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	255 577	325 615
Всього оборотних активів		**2 910 712**	**2 558 705**
ВСЬОГО АКТИВІВ		**4 898 014**	**4 635 206**
КАПІТАЛ			
Статутний капітал	13	2 416 701	2 416 701
Додатковий капітал		114 403	114 403
Нерозподілений прибуток / (Накопичений збиток)		(74 978)	(118 475)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		**2 456 126**	**2 412 629**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	9	23 977	19 997
Інші довгострокові зобов'язання		9 858	4 581
Всього довгострокових зобов'язань		**33 835**	**24 578**
Поточні зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	9	5 862	3 979
Зобов'язання за кредитами та позиками	7	117 006	-
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	14	2 219 736	2 164 106
Інші податки до сплати		41 024	18 953
Резерви під інші зобов'язання та відрахування		24 425	10 961
Всього поточних зобов'язань		**2 408 053**	**2 197 999**
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		**2 441 888**	**2 222 577**
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		**4 898 014**	**4 635 206**

Затверджено до випуску та підписано «17» жовтня 2025 року.

Андрій Боднар
Фінансовий директор

Тетяна Пересипкіна
Головний бухгалтер

Примітки на стор. 5 - 40 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед"
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

У тисячах гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Виручка по договорах із покупцями	15	8 350 977	9 194 088
Собівартість реалізованої продукції	16	(5 955 710)	(6 382 831)
Валовий прибуток		**2 395 267**	**2 811 257**
Інші операційні доходи		138 523	62 007
Витрати на реалізацію	16	(1 530 318)	(1 771 624)
Загальні та адміністративні витрати	16	(682 560)	(732 970)
Інші операційні витрати	17	(262 875)	-
Прибуток від основної діяльності		**58 037**	**368 670**
Інші фінансові доходи	19	21 396	8 621
Фінансові витрати	18	(5 074)	(49 578)
Прибуток до оподаткування		**74 359**	**327 713**
Витрати з податку на прибуток	20	(30 862)	(75 118)
ПРИБУТОК ЗА РІК		**43 497**	**252 595**
Всього сукупного доходу за рік		**43 497**	**252 595**

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство **Іноземне підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"**	за ЄДРПОУ	21651232		
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ	UA32000000000067565		
Організаційно-правова форма господарювання Приватна	за КОПФГ	170		
Вид економічної діяльності Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	за КВЕД	11.07		

ДОКУМЕНТ ДРУКОВАНО

Середня кількість працівників 2 1 178

Адреса, телефон 51-й км Санкт-Петербурзького шосе, смт. ВЕЛИКА ДИМЕРКА, БРОВАРСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07442 4900707

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 219	126 731
первісна вартість	1001	7 070	139 918
накопичена амортизація	1002	-3 851	-13 187
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29 812	86 879
Основні засоби	1010	2 008 614	1 736 676
первісна вартість	1011	4 502 735	4 485 309
знос	1012	-2 494 121	-2 748 633
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	15 844	34 750
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	19 012	24 077
Усього за розділом I	**1095**	**2 076 501**	**2 009 113**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	632 637	654 795
виробничі запаси	1101	332 028	441 797
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	159 445	125 503
товари	1104	141 163	87 494
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 297 445	1 643 286
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	209 904	330 436
з бюджетом	1135	24 275	1 149
у тому числі з податку на прибуток	1136	24 275	1 149
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	852	666
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	67 977	2 992
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	325 615	255 577
готівка	1166	54	12
рахунки в банках	1167	325 561	255 565
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**2 558 705**	**2 888 901**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**4 635 206**	**4 898 014**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 416 701	2 416 701
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	114 403	114 403
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	104 397	104 397
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(118 475)	(74 978)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**2 412 629**	**2 456 126**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов`язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов`язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	24 578	33 835
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 581	9 858
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов`язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**24 578**	**33 835**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 979	5 862
товари, роботи, послуги	1615	1 973 653	2 167 606
розрахунками з бюджетом	1620	18 953	41 024
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	26 897	25 216
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	135 554	3 543
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	6
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	10 961	24 425
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 002	140 371
Усього за розділом III	**1695**	**2 197 999**	**2 408 053**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**4 635 206**	**4 898 014**

Керівник ЕП Топіч Аднан **Топіч Аднан**

Головний бухгалтер ЕП Пересипкіна Тетяна Анатоліївна **Пересипкіна Тетяна Анатоліївна**

1) Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2) Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
за ЄДРПОУ	21651322		

Підприємство Іноземне підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 350 977	9 194 088
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(5 955 710)	(6 382 831)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	2 395 267	2 811 257
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	138 523	62 007
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(682 560)	(723 460)
Витрати на збут	2150	(1 530 318)	(1 771 624)
Інші операційні витрати	2180	(262 875)	(9 510)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	58 037	368 670
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	21 396	8 621
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(5 074)	(49 578)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Електронний підпис ЕП

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	74 359	327 713
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(30 862)	(75 118)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43 497	252 595
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	43 497	252 595

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 051 366	5 513 064
Витрати на оплату праці	2505	689 116	578 094
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 465	101 106
Амортизація	2515	316 877	281 979
Інші операційні витрати	2520	2 256 638	2 413 183
Разом	**2550**	8 431 462	8 887 426

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник ЕП Топіч Аднан — Топіч Аднан

Головний бухгалтер ЕП Пересипкіна Тетяна Анатоліївна — Пересипкіна Тетяна Анатоліївна

Електронний підпис ЕП

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
за ЄДРПОУ	21651322		

Підприємство **Іноземне підприємство "Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед"**
(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2022 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	9 211 908	9 761 269
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 121 838	2 176 274
Надходження від повернення авансів	3020	1 499	69 000
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	11 459	8 621
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	764	513
Надходження від операційної оренди	3040	1 614	1 166
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	76 124	107
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(8 199 923)	(9 136 137)
Праці	3105	(463 707)	(381 672)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(116 929)	(102 508)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(548 619)	(470 807)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(26 650)	(103 721)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(351 223)	(205 070)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(170 746)	(162 016)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 236 659)	(1 198 915)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(16 658)	(1 582)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(1 050)	(3 217)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(10 889)	(3 804)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	-169 228	718 308
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	50	14 215
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	62 959	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(78 935)	(918 723)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(67 284)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	-15 926	-971 792
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	97 757	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(63 745)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	97 757	-63 745
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	-87 397	-317 229
Залишок коштів на початок року	3405	325 615	667 252
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	17 359	(24 408)
Залишок коштів на кінець року	3415	255 577	325 615

Керівник ЕП Топіч Аднан **Топіч Аднан**

Головний бухгалтер ЕП Пересипкіна Тетяна Анатоліївна **Пересипкіна Тетяна Анатоліївна**

Електронний підпис ЕП

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
за ЄДРПОУ	21651322		

Підприємство **Іноземне підприємство "Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед"**

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про власний капітал

за Рік 2022 р.

Форма №4 **Код за ДКУД** **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	**4000**	2 416 701	-	114 403	-	(118 475)	-	-	2 412 629
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	**4095**	2 416 701	-	114 403	-	(118 475)	-	-	2 412 629
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	**4100**	-	-	-	-	43 497	-	-	43 497
Інший сукупний дохід за звітний період	**4110**	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

Електронний підпис ЕП

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	**4295**	-	-	-	-	43 497	-	-	43 497
Залишок на кінець року	**4300**	2 416 701	-	114 403	-	(74 978)	-	-	2 456 126

Керівник ЕП Топіч Аднан **Топіч Аднан**

Головний бухгалтер ЕП Пересипкіна Тетяна Анатоліївна **Пересипкіна Тетяна Анатоліївна**



Додаток В

Звіт про управління Компанії Кока-Кола Україна відповідно до міжнародних стандартів за 2020 рік

Звіт про управління за 2020 рік

Зміст

1. Організаційна структура та опис діяльності підприємства 2
Діяльність «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» 2
2. Результати діяльності 5
3. Ліквідність та зобов'язання 5
4. Екологічні аспекти 6
Управління відходами 6
Проекти з відповідального поводження з відходами 7
Раціональне користування водними ресурсами 8
Викиди забруднюючих речовин та парникових газів 9
Ефективне споживання енергії 10
5. Соціальні аспекти та політика управління персоналом 11
Структура персоналу 11
Політика Компанії в сфері управління персоналом 12
Дотримання прав людини 13
Політика Компанії в сфері здоров'я та безпеки праці 13
Залучення та мотивація співробітників 16
Оцінка ефективності роботи 18
6. Ризики 18
7. Дослідження та інновації 19
8. Фінансові інвестиції 21
9. Перспективи розвитку 21
10. Корпоративне управління 24

1. Організаційна структура та опис діяльності підприємства

Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (далі – «Компанія» або «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед») є окремим суб'єктом господарювання як з юридичної точки зору так і в контексті управління. Компанія складається з 12 регіональних підрозділів. Виробничий майданчик з головним офісом та заводом, відкритим у 1998 році, знаходиться поблизу селища Велика Димерка.

Діяльність «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед спеціалізується на забезпеченні виробництва, пакування, дистрибуції та продажі готових безалкогольних напоїв своїм клієнтам, які, в свою чергу, здійснюють їх продаж кінцевим споживачам.

Продукція Компанії представлена широким асортиментом безалкогольних напоїв світових брендів у шести категоріях: солодкі газовані напої, соки, води, енергетичні та спортивні напої, холодні чаї.

Категорія напоїв	Торгівельна назва напою
Солодкі газовані напої	• Coca-Cola Оригінальний смак® • Coca-Cola Light® • Coca-Cola Zero® • Coca-Cola Zero® Lemon • Coca-Cola Zero® Vanilla • Coca-Cola Zero® Orange • Coca-Cola® Coffee • Coca-Cola® Coffee Caramel • Fanta® з апельсиновим соком • Fanta® з лимонним соком • Fanta® Смак Мандарин • Fanta® Shokata • Fanta® Манго-Гуава • Fanta® What The Fanta • Sprite® • Schweppes® Bitter Lemon • Schweppes Indian Tonic® • Schweppes® Mojito • Schweppes® Pink Grapefruit • Schweppes® Pomegranate • Schweppes ® Gentle Ginger • Schweppes ® Premium Tonic • Schweppes ® Pina Colada
Соки, нектари та сокові напої	• Rich® (15 смаків) • Rich kids® (6 смаків)
Вода	• Природна питна вода BonAqua® (газована, негазована та середньогазована)
Енергетичні напої	• Coca-Cola® Energy

	• Burn Original® • Burn® Apple-Kiwi • Burn® Fruit Punch • Burn® Pineapple • Burn® Mango • Burn® Peach • Gladiator ®
Спортивні напої	• Powerade® Гірський вибух, • Powerade® зі смаком лимону
Чай	• FUZE TEA® 4 смаки чорного чаю: лимон; лісові ягоди та гібіскус; персик та троянди; слива та гвоздика • FUZE TEA® зелений чай зі смаком «манго-ромашка»

Крім продукції власного виробництва «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є дистриб'ютором елітних алкогольних напоїв, слабоалкогольних напоїв Topo Chico® та енергетичних напоїв Monster®.

Мета, цілі та стратегії досягнення цілей

Основною метою діяльності Компанії є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Наше бачення – провідний партнер 24/7 у категорії "напої".

Принципи нашого зростання:

- перемагати на ринку
- використовувати переваги нашого унікального портфелю 24/7
- стимулювати зростання через конкурентоспроможність та інвестиції
- розвивати потенціал наших співробітників
- заслуговувати наше право на діяльність

Ми працюємо відповідально для забезпечення сталого розвитку нашого бізнесу, нашого суспільства та світу, в якому живемо.

У Coca-Cola HBC ми дотримуємось шести основних цінностей, які керують нашою щоденною роботою: перемога разом із замовниками, розвиток наших співробітників, досконалість, вірність принципам, навчання, ми - одна команда. Це ДНК нашої Компанії і вони є запорукою нашого майбутнього успіху.

Організаційна структура та керівництво

Єдиним засновником Компанії є Компанія «КК Беверіджиз Холдінгз II Б.В.». Управління Компанією здійснюють Засновник та Генеральний Директор. Засновник є вищим органом управління Компанії. Засновник вирішує всі питання, пов'язані з діяльністю Компанії. Генеральний Директор призначається Засновником та є найвищою посадовою особою Компанії. Генеральний Директор має право призначати директорів,

відповідальних за певні напрямки діяльності Компанії (Дирекція). До складу Дирекції входять наступні посади:

- Фінансовий директор
- Комерційний директор
- Директор із забезпечення збуту
- Директор департаменту служби персоналу
- Директор департаменту по зв'язках з громадськістю
- Директор департаменту безпеки

Інформація про наявність філіалів

Компанія складається з 12 регіональних підрозділів.

Вплив економічної ситуації на фінансовий стан

На початку 2020 року нове захворювання, викликане коронавірусом (COVID-19), почало швидко поширюватися по всьому світу, в результаті чого Всесвітня організація охорони здоров'я у березні 2020 року оголосила про пандемію. Заходи, що були вжиті багатьма країнами для стримання поширення COVID-19, призводять до значних зривів операційної діяльності багатьох компаній та мають значний вплив на світові фінансові ринки. Значення впливу COVID-19 на бізнес Компанії багато в чому залежить від тривалості та охоплення світової та української економік ефектами пандемії.

Макроекономічна ситуація протягом перших місяців 2020 року сприяла стабілізації фінансової системи України. У 2020 році темп інфляції споживчих цін в Україні становив 5% (у порівнянні з 4,1% у 2019 році). Проте внутрішні та зовнішні фактори, вплив яких на економіку України розпочався у другому півріччі 2019 року та значно посилився у 2020 році, призвели до девальвації гривні. Станом на 31 грудня 2020 року встановлений НБУ офіційний курс обміну гривні по відношенню до євро становив 34,74 гривні за 1 євро порівняно з 26,42 гривні за 1 євро на 31 грудня 2019 року.

Значна кількість компаній в Україні вимушені припиняти або обмежувати свою діяльність на невизначений на дату підготовки цієї фінансової звітності час. Заходи, що вживаються для стримування поширення вірусу, включаючи карантин, соціальну дистанцію, призупинення діяльності об'єктів соціальної інфраструктури тощо, впливають на економічну діяльність підприємств, у тому числі і Компанії.

Уряд, який був сформований після парламентських виборів у липні 2019 року, був відправлений у відставку 4 березня 2020 року, і був призначений новий уряд. У контексті політичних змін ступінь непевності, у тому числі щодо майбутнього напрямку реформ в Україні, залишається вкрай високим. Окрім цього, негативна динаміка світових ринків, пов'язана з пандемією коронавірусу, може мати подальший негативний вплив на економіку України. Остаточний результат політичної та економічної ситуації в Україні та її поточні наслідки передбачити вкрай складно, проте вони можуть мати подальший негативний вплив на економіку України та бізнес Компанії.

2. Результати діяльності

У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» становив понад 7 млрд грн, що на 3,4 % більше, ніж у 2019 році. Зростання доходу в першу чергу пов'язане з збільшенням обсягів виробництва.

Дохід і собівартість	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	6 101 890	6 901 720	7 134 428
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4 130 146	4 372 492	4 556 601

3. Ліквідність та зобов'язання

Станом на кінець 2020 року у структурі активів «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» оборотні активи становили 60 %, а необоротні активи – 40 %.

В структурі капіталу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» станом на кінець 2020 року переважав власний капітал – 55,6 %. Поточні зобов'язання становили 43,8 %, а довгострокові зобов'язання склали незначну частку 0,6%. Така структура капіталу Компанії свідчить про її відносно високий рівень фінансової стійкості і незалежності від позикових коштів.

Станом на кінець 2020 року обсяг оборотних активів перевищував обсяг поточних зобов'язань і забезпечення. Співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань і забезпечення (коефіцієнт поточної ліквідності) становило 1,38. Це вказує на достатній рівень платоспроможності Компанії.

Активи та пасиви Компанії у 2020 році

Елемент Балансу	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
Актив		
Необоротні активи	1 378 231	1 604 411
Оборотні активи	1 949 212	2 393 922
Пасив		
Власний капітал	1 793 563	2 223 779
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	19 272	24 336
Поточні зобов'язання і забезпечення	1 514 608	1 750 218

4. Екологічні аспекти

У «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діють затверджені політики щодо захисту навколишнього середовища, зміни клімату, управління водними ресурсами, управління відходами упаковки від споживачів та положення щодо безпеки навколишнього середовища для постачальників. У «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» впроваджена система екологічного управління, сертифікована за міжнародним стандартом ISO 14001:2015.

Управління відходами

Відходи виробництва

Компанія відповідально поводиться з відходами. Їхня утилізація відбувається максимально ефективними та безпечними способами, які відповідають вимогам законодавства України щодо поводження з відходами, захисту атмосферного повітря та довкілля загалом. Загальний обсяг утворених відходів у 2020 році склав 1918 тонн, що на 0,3% менше ніж у попередньому році.

Питомий показник обсягу відходів виробництва, що потрапляє на звалище внаслідок діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», у 2020 році становив 0,29 г/л готового напою (у 2019 році – 0,34 г/л). У 2020 році ми обрали нового надійного постачальника послуг безпечної утилізації таких відходів.

Кількість відходів залишилась практично незмінною у порівнянні із попереднім роком, на фоні зростання обсягів виробництва. Обсяг небезпечних відходів при цьому становив лише 0,6% від загальної кількості утворених відходів. У 2020 році 89,6% утворених відходів було утилізовано відповідно до вимог природоохоронного законодавства України шляхом вторинної переробки. Решта 10,4% відходів (побутові відходи) було видалено.

Матеріали для пакування продукції

Задля скорочення обсягів відходів, однією з цілей Компанії є ефективне використання пакувальних матеріалів, зокрема їх повна переробка і збільшення обсягів повторного використання. У 2020 році було зібрано та перероблено 43% упаковки, що на 8% більше, ніж попереднього року.

Із 3,3 тис. тонн загального обсягу скляної упаковки, закупленої у постачальників, частка перероблених матеріалів становила 35%. Частка матеріалів повторного використання від загальної кількості використаних матеріалів пакування у 2020 році становила 4,3%.

Для пакування продукції у 2020 році використано 26,2 тис. тонн матеріалів. Використання відновних матеріалів при цьому зросло на 5,7% порівняно з 2019 роком.

Використання пакувальних матеріалів, тонн

Вид пакувального матеріалу	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Заготовки ПЕТ	18 321	16 504	15 296

Скло	3 775	4 291	3 222
Плівка	1 919	2 229	2 297
Алюміній	1 704	1 984	2 596
Картон	774	888	895
Пластикові кришки	1302	880	1 027
Композитний картон	772	697	567
Пластикові етикетки	259	259	261
Сталь	44	56	42
Паперові етикетки	9	10	7
Всього	**28 879**	**27 798**	**26 210**

Компанія продовжує виконувати взяті на себе зобов'язання в рамках концепції «Світ без відходів», один з ключових напрямків котрої полягає у зборі та передачі на переробку об'єму упаковки, яка дорівнює випущеній на ринок до 2030 року.

Проекти з відповідального поводження з відходами

Пілотний проект з роздільного збору відходів у м. Вишгород

Від 2017 року проєкт втілює Українська пакувально-екологічна коаліція (УкрПЕК) за підтримки «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та ще чотирьох компаній. В його основі система розширеної відповідальності виробника, яка існує в багатьох європейських країнах. Ця система є основним елементом концепції «Світ без відходів», яку Компанія має намір підтримати значними інвестиціями протягом наступних років.

У м. Вишгород створено інфраструктуру для сталого поводження з відходами упаковки коштом бізнесу, а саме: встановлення контейнерів для роздільного збирання, вивезення, досортування та відправлення на перероблення. Крім того, проєкт передбачає проведення освітніх ініціатив для населення щодо ефективного поводження з відходами. В 2020 році було досягнено значних результатів:

- загальна кількість встановлених контейнерів – 280 шт (+20 у 2020 році);
- обсяг зібраної вторинної сировини – 530 тонн або 38% всіх відходів упаковки, що утворюються в місті;
- підтримують проект – 86% мешканців Вишгорода (згідно з соціальним опитуванням).

Зелений день

19 вересня 2020 року у Всесвітній день прибирання співробітники «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» разом зі своїми рідними у різних куточках України долучилися до прибирання під час акції «Зелений день», яку Компанія проводить вже 15-й рік поспіль.

Зазвичай захід відбувається щороку у форматі прибирання прибережної зони, коли всі співробітники збираються разом і працюють однією командою. Цього року через

Для моніторингу характеристик водного об'єкта, в який скидаються стічні води, щоквартал проводять заміри на 500 м нижче і на 500 м вище точки скидання. У 2020 році випадків перевищення норм якості та кількості стічних вод не зафіксовано. Показником якості очищення стічних вод є той факт, що очищені стоки відповідають вимогам для скидання їх у водойми рибогосподарського призначення.

Частина стічних вод після очищення використовується повторно для станції миття автомобілів, що також має власну систему очищення води, та для наповнення декоративного ставка з рибами, що є своєрідним біоіндикатором якості процесів очищення стічних вод. Неконтрольованих розливів стічних вод у 2020 році не зафіксовано.

Викиди забруднюючих речовин та парникових газів

У 2020 році викиди забруднюючих речовин в атмосферу в результаті діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» становили 87,7 тонн.

Викиди забруднюючих речовин в атмосферу у 2020 році

Назва забруднюючих речовин	Обсяг викидів, тонн
Викиди оксиду вуглецю (CO)	74,3
Викиди сполук азоту (NO_2), без N_2O	8,76
Викиди діоксиду (SO_2) та інших сполук сірки	0,08
Речовини у вигляді твердих суспендованих частинок	0,08
Інші види забруднюючих речовин	4,5
Всього забруднюючих речовин	**87,7**

Викиди парникових газів автоматично обліковуються системою управління даними «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» залежно від споживання енергії, викидів природного газу, озоноруйнівних речовин та використання отриманого вуглекислого газу у виробничих цілях.

У 2020 році вдалося досягти зменшення обсягу викидів парникових газів до 39,7 тис. т CO2-екв. на 8,9% у порівнянні з попереднім роком (43,6 тис. т CO2-екв.) при збільшенні обсягів виробництва. При цьому питомий показник інтенсивності викидів парникових газів за 2020 рік склав 51,11 грам CO_2-екв. на літр готового напою[1], що менше ніж у 2019 році (66,22 грам CO2-екв. на літр готового напою).

Крім зменшення викидів парникових газів Компанія докладає значних зусиль щодо скорочення негативного екологічного впливу, знижуючи викиди озоноруйнівних речовин в атмосферу від власного холодильного обладнання, яке надає у користування своїм клієнтам. Так, у 2020 році з 77 538 холодильників на ринку 37% працюють на фреонах з нижчим негативним екологічним впливом.

[1] Питомий показник викидів парникових газів враховує викиди межі застосування 1 (прямі викиди) і межі застосування 2 (непрямі викиди)

Показник	Обсяг споживання, ГДж
Електроенергія (самостійно згенерована)	97 238
Теплова енергія (самостійно згенерована)	97 324
Енергія для охолодження (самостійно згенерована)	8 023
Пар (самостійно згенерований)	26 200

Споживання енергії з невідновлювальних і відновлювальних джерел в 2020 році

Показник	Обсяг споживання, ГДж
З невідновлювальних джерел:	**187 455**
Бензин	48 337
Дизель	9 683
Зріджений природний газ (LPG)	14 046
Газ	115 389
З відновлювальних джерел:	**973**

У 2020 році було спожито 188,4 ТДж енергії палива, що на 23% менше, ніж у попередньому (243,2 ТДж). Найбільшу частку становив природний газ, що використовується для власного квадрогенераційного заводу, який генерує теплову та електричну енергію, а також забезпечує потреби виробництва в охолодженні та вуглекислому газі (CO2).

5. Соціальні аспекти та політика управління персоналом

Структура персоналу

Чисельність персоналу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» станом на кінець 2020 року становила 1 248 осіб, з яких 84% чоловіків та 16% жінок. Серед вищого керівництва Компанії 45% працівників представлено громадянами України.

В 2020 році було найнято 126 працівників, а кількість звільнених співробітників становила 200. Плинність персоналу в 2020 році в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» становила 16%.

Динаміка чисельності працівників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за статтю у 2017-2020 рр.

	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Чоловіки	1 033	1 100	1 111	1045
Жінки	243	206	209	203

Разом	**1 276**	**1 306**	**1 320**	**1 248**

Розподіл загальної кількості співробітників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за статтю, віком та регіонами у 2020 році (станом на 31.12.2020)

Підрозділ Компанії	Категорія працівників								
	Вікова група	Вище керівництво		Менеджмент середньої ланки		Офісні працівники		Працівники заводу	
		Чоло-віки	Жінки	Чоло-віки	Жінки	Чоло-віки	Жінки	Чоло-віки	Жінки
Офіс (Київська обл.)	до 30	0	0	6	10	22	20	0	0
	30-50	5	3	56	28	40	36	0	0
	за 50	3	0	2	4	11	5	0	0
Завод (Київська обл.)	до 30	0	0	1	1	0	0	44	14
	30-50	0	0	35	11	0	0	164	23
	за 50	0	0	4	0	0	0	55	4
Регіони	до 30	0	0	18	1	200	10	0	0
	30-50	0	0	84	1	283	30	0	0
	за 50	0	0	1	0	11	2	0	0
Всього		**8**	**3**	**207**	**56**	**567**	**103**	**263**	**41**

Політика Компанії в сфері управління персоналом

У Кодексі ділової поведінки «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» базовими цінностями визначено повагу до прав людини та різноманіття працівників. Вимоги щодо поваги до прав людини Компанії поширюються і на її постачальників. У відносинах із працівниками Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед беззаперечно дотримується усіх вимог законодавства та міжнародних стандартів.

Регулювання трудових відносин здійснюється департаментами персоналу та базується на ряді інших внутрішніх документів: Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Процедура оформлення трудових відносин, Політика про припинення трудових відносин, Процедура щодо переведення та переміщення працівників, Політика робочого часу та відпочинку, Процедура нарахування та виплати заробітної плати, Політика щодо здоров'я й благополуччя

У «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діють три профспілкові організації, які представляють інтереси працівників відділу з продажу, працівників заводу та адміністративних відділів. Від 2010 року в Компанії діє Рада трудового колективу для захисту інтересів працівників. Її очолює представник, що обирається трудовим колективом через голосування. Компанія інформує працівників щодо суттєвих змін в

операційній діяльності, які можуть на них вплинути, за 2-3 місяці заздалегідь, згідно з вимогами чинного законодавства й колективного договору.

Важливим інструментом соціального діалогу між менеджментом Компанії та колективом є колективний договір. Він охоплює такі питання як забезпечення зайнятості працівників, трудові відносини, оплату й нормування праці, режим праці та відпочинку, охорону праці, систему соціальних гарантій і пільг, відповідальність сторін договору. У 2020 році колективний договір поширювався на всіх працівників Компанії.

Дотримання прав людини

Для Компанії дотримання прав людини є одним із найважливіших обов'язків, який поширюється на відносини як з працівниками, так і з діловими партнерами, постачальниками та місцевими громадами. Будь-яка негідна поведінка і неповага як до співробітників, так і з боку співробітників є неприйнятною.

Політика щодо дотримання прав людини «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» базується на принципах міжнародного права, закріплених в Всесвітній Декларації з прав людини, Декларації про фундаментальні принципи та права на робочому місці Міжнародної організації праці, Глобальному договору ООН та Керівних принципах бізнесу та прав людини ООН. В Компанії регулярно проводяться перевірки дії зазначеної політики, спрямовані на попередження її порушень.

Положення даної Політики розповсюджуються не тільки на співробітників Компанії, а й на підрядників. В Керівних принципах для роботи з постачальниками, який є обов'язковим додатком до усіх договорів на з постачальниками «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», містяться положення стосовно дотримання основних аспектів щодо прав людини.

Для Компанії важливо вести відкриту комунікацію зі співробітниками та отримувати від них зворотний зв'язок. Для будь-яких повідомлень щодо поведінки, яка суперечить правилам та політикам, у «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діє лінія Speak-UP. Повідомлення, отримані через лінію, є анонімними та розглядаються згідно з утвердженими процедурами розгляду скарг. За результатами роботи лінії у 2020 році не було виявлено жодних випадків дискримінації.

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» докладає зусиль для забезпечення рівних можливостей для людей з інвалідністю. Компанія регулярно взаємодіє з організаціями та бере участь у спеціалізованих заходах щодо сприяння працевлаштуванню людей з інвалідністю, зокрема на рівні місцевих громад. Семеро людей з інвалідністю у 2020 році поповнили колектив Компанії.

Політика Компанії в сфері здоров'я та безпеки праці

У «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діє Політика щодо гігієни та безпеки праці. Вона визначає необхідність розроблення та впровадженням ефективних систем гігієни та безпеки праці (OH&S), стандартів та методик відповідно до чинників небезпеки, пов'язаних з діяльністю Компанії. Компанія зобов'язана проводити постійне оцінювання та контроль чинників ризику травматизму на робочому місці та професійних

захворювань. Аспекти гігієни та безпеки праці узгоджуються з іншими напрямами діяльності та містяться у загальному щорічному плануванні діяльності «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Основні ризики, що стосуються безпеки праці, проявляються під час виробничих процесів та транспортування продукції. Саме тому в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» впроваджена система управління охороною та безпекою праці, сертифікована за міжнародним стандартом ISO 45001. Відповідна система базується на нормативно-правових актах українського законодавства з охорони праці та промислової безпеки, цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки. Система охоплює всіх працівників заводу, офісу та підрядників Компанії. Дотримання положень системи забезпечене щоденними перевірками кваліфікованим персоналом.

Для безупинного вдосконалення системи управління охороною та безпекою праці регулярно проводяться:

- сертифікаційний аудит на відповідність міжнародному стандарту ISO 45001;
- внутрішні аудити щодо дотримання корпоративних вимог, законодавства України та міжнародних стандартів;
- аудит на відповідність дотримання міжнародних стандартів з пожежної безпеки та інженерних специфікацій (Property Loss Prevention (PLP) аудит).

Покращення системи охорони праці можливе лише в умовах постійного вдосконалення. Саме тому в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» від 2012 року впроваджені мотиваційні програми для заохочення працівників до активної і відповідальної поведінки та безпечного виконання роботи. У Компанії функціонує онлайн-платформа Innovation for Growth, через яку кожен співробітник може подати будь-які ідеї з покращення умов праці. Усі ідеї розглядаються та проходять незалежне оцінювання, а найкращі втілюються у життя за результатами голосування.

Протидія COVID-19

В умовах пандемії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» вживає усіх необхідних заходів для гарантування здоров'я та безпеки працівників. Упродовж 2020 року Компанія провела низку заходів боротьби із COVID-19 з обов'язковим дотриманням вимог національного законодавства щодо карантинних обмежень, санітарно-гігієнічних норм та з урахуванням інших рекомендацій профільних органів державної влади. Завдяки цьому вдалося мінімізувати ризики захворюваності співробітників, забезпечити психологічну підтримку в нових для усіх умовах. Значних змін зазнала організація робочого процесу. Працівники, специфіка роботи яких це дозволяла, перейшли на віддалений формат роботи. Компанія впровадила змінну роботу на підприємстві для відділів, наявність представників яких є обов'язковою. Було забезпечено дотримання вимог щодо дистанціювання, у приміщеннях збільшили кількість прибирань, організували їхню дезінфекцію, встановили захисні екрани.

Працівників забезпечили засобами дезінфекції та індивідуального захисту. Компанія встановила електронні розпилювачі антисептичних засобів, організувала обов'язковий температурний скринінг усіх відвідувачів та персоналу, в тому числі персоналу підрядних організацій. Для працівників заводу запровадили додаткові рейси корпоративних автобусів, змінили графік та маршрути для зменшення кількості контактів. Харчування працівників на території підприємства організували з повним дотриманням рекомендованих санітарних норм. Наскільки це можливо, обмежили очні зустрічі в офісах та на заводі з переходом в онлайн-формат. Обмежили відвідування Компанії сторонніми особами, скасували масові заходи та, наскільки можливо, відрядження.

Для працівників, що користувались програмою добровільного медичного страхування, надано безоплатно додаткову опцію «Коронавірус», що покривала витрати на консультативні, амбулаторно-поліклінічні, стаціонарні, невідкладні послуги, дослідження та тестування, лікування та медикаментозне забезпечення.

Для оперативного інформування та повноцінної комунікації щодо заходів безпеки, крім традиційних каналів внутрішньої комунікації, створили інформаційні канали у месенджерах, організували спеціальні розсилки через електронну пошту, розмістили необхідні інформаційні матеріали у приміщеннях Компанії та транспорті.

Компанія впровадила програму підтримки співробітників та членів їхніх родин (EAP) 24/7, яка надає професійні, конфіденційні, консультаційні та практичні послуги з підтримки у загальних життєвих ситуаціях та допомогу у вирішенні життєвих проблем для підтримки ментального, фізичного, соціального та фінансового благополуччя співробітників. Контроль за дотриманням правил безпеки забезпечується керівниками та колегами, спеціалістами відділу охорони праці, службою охорони на вході на територію.

Крім того «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» запропонувала свою допомогу Урядовому контактному центру в роботі на гарячій лінії з питань COVID-19. Компанія надала можливість своїм працівникам у робочий час на добровільних засадах (зі збереженням за ними заробітної плати) допомагати центру консультувати громадян. Представники Урядового контактного центру організували тижневий навчальний інтенсив для співробітників Компанії та допомагали протягом перших днів роботи як волонтери. Люди, які зверталися на гарячу лінію, переважно потребували роз'яснень стосовно медичних та захисних засобів для протидії поширенню коронавірусу, надання порад з медичної допомоги та психологічної підтримки. Протягом двох місяців (травень-червень 2020 року) щоденно 17 волонтерів Компанії працювали дистанційно за змінним графіком у робочі дні з 09:00 до 17:00. Результатом роботи команди стали:

- 1500 волонтерських годин;
- 63% від загальної кількості дзвінків (протягом травня-червня) прийняли співробітники Компанії;
- 2500 громадянам України надано консультації, інформаційну та психологічну підтримку.

Залучення та мотивація співробітників

Винагорода та заробітна плата

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» гарантує гідну оплату праці для працівників як один із способів мотивації та для забезпечення справедливої винагороди. Система визначення розмірів заробітної плати та винагород і компенсацій регулярно переглядається та оновлюється для актуалізації.

Співробітники, які працюють неповний робочий день, отримують заробітну плату пропорційно до відпрацьованого часу. Інші виплати, відшкодування витрат, премії та непрямі витрати (безоплатна продукція, матеріальна допомога, добровільне страхування життя та добровільне медичне страхування, компенсація харчування, оплата лікарняних, відпустки) надаються працівникам на рівних умовах незалежно від типу зайнятості.

Нематеріальна мотивація

У «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» застосовується велика кількість інструментів нематеріального заохочення, які сприяють залученості та лояльності працівників, розвитку корпоративної культури. Наші співробітники можуть скористатися системою добровільного медичного страхування та страхування життя, отримати безоплатну продукцію, дотації на харчування.

Окрім додаткових оплачуваних днів відпустки згідно із законодавством співробітники мають право на додаткові оплачувані три дні відпустки за сімейними обставинами. Також можуть отримати матеріальну допомогу за сімейними обставинами, скористатися підтримкою під час переїзду, безоплатним розвезенням до території заводу та безкоштовно харчуватися в їдальні.

Для підтримання високого рівня мотивації працівників та їхнього залучення «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» влаштовує різні корпоративні заходи. У звітному році через карантинні обмеження було проведено набагато менше функціональних воркшопів, масових корпоративних та соціальних заходів в офлайні. День сім'ї Компанія святкувала онлайн в усіх регіонах України, а також у Вірменії та Молдові. У 2020 році традиційно відзначили тих, хто відданий «сім'ї Кока-Кола» протягом 5, 10, 15, 20 та 25 років.

Усі працівники Компанії незалежно від статі, виду зайнятості й типу трудового договору мають право на декретну відпустку відповідно до законодавства. У 2020 році серед 17 співробітниць «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», які могли скористатися своїм правом на декретну відпустку, чотири використали таку можливість. Серед співробітниць, термін декретної відпустки яких спливав у 2020 році, стали до роботи п'ятеро (30%). У 2020 році 100% співробітниць, що повернулися з декретної відпустки у попередні періоди, продовжували працювати протягом наступних 12 місяців.

З метою збільшення показників залученості персоналу Кока-Кола Беверіджиз Україна впроваджує Програми Визнання на виробництві, функціональні конференції (на теми

Оцінка ефективності роботи

Другий рік поспіль «Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед» реалізує масштабну ініціативу із впровадження культури продуктивності **Performance for Growth** (P4G).

Ця програма передбачає оцінювання досягнень та поведінкових реакцій співробітника, зважаючи на сім головних навичок/компетенцій. За результатами комплексної оцінки ухвалюється рішення щодо навчання, пришвидшеного розвитку, кар'єрного розвитку, підвищення, крос-функціонального переміщення та розробляється індивідуальний план розвитку. У 2020 році 100% вищого керівництва та менеджменту середньої ланки пройшли оцінювання якості роботи і перегляд кар'єрного розвитку за програмою P4G.

У 2020 році 100% представників вищого керівництва отримали оцінку якості їх роботи і перегляд кар'єрного розвитку за програмою Performance for Growth. А також 85,9% офісних працівників чоловічої статі та 75,7% - жіночої, 97,6% чоловіків менеджменту середньої ланки та 108,9% жінок, 11,4% працівників заводу чоловічої статі і 97,6% працівників жіночої статі отримали таку оцінку.

6. Ризики

В своїй діяльності «Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед» керується політикою управління ризиками, затвердженою на глобальному рівні Групою компаній Coca-Cola HBC. Згідно з цією політикою, ефективне управління ризиками є одним з основних факторів успіху та стійкості Компанії до зовнішніх та внутрішніх впливів.

Положення політики управління ризиками поширюється на всіх працівників, напрямки діяльності та операційні підрозділи Компанії. Основоположні принципи управління ризикам в Компанії відповідають міжнародному стандарту ISO31000 «Управління ризиками. Принципи та керівні вказівки».

До основних зобов'язань щодо управління ризиками в Компанії належать:

- Ключові напрямки діяльності відповідальні за управління своїми ризиками та можливостями, а також повинні реєструвати ці ризики та можливості у відповідності з бізнес цілями;
- Реєстр ризиків створюється за рахунок ретельної ідентифікації ризиків та оцінювання виробничих процесів у відповідності з CCHBC ERM Framework (Enterprise Risk Management) – система управління підприємницькими ризиками;
- Ключові ринки та напрямки діяльності беруть участь в річній сесії з оцінки та налізу ризиків, що координується головним директором з ризиків (Chief Risk Officer);
- Сесія з стратегічної оцінки ризиків проходить за участі Операційного Комітету, Комітету з аудиту і ризику та Ради директорів;
- Ризики та основні шляхи пом'якшення їх наслідків задокументуються Компанією та напрямком діяльності та мають бути включені до річного процесу бізнес планування;

- Команда головного директора з ризиків проводить перевірку реєстру ризиків щоквартально та звітує результати Комітету з аудиту та ризику.

Ризики в сфері охорони праці

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» визначає, оцінює та контролює ризики травм і професійних захворювань згідно з розробленою Програмою оцінювання ризиків на робочих місцях, яку щороку аналізує вище керівництво.

Оцінювання ризиків передбачає опитування працівників, огляд технічного стану обладнання та території. Проводяться регулярні внутрішні та зовнішні аудити, перевірки державних органів. Задля оцінки ризиків у Компанії впроваджено новий підхід до аналізу – Life Saving Rules. Ці життєво важливі правила складаються з 14 окремих модулів. Кожен модуль потребує проведення ретельного аналізу, оцінювання, складання плану дій для подальшого вдосконалення системи. Необхідні заходи визначаються залежно від рівня небезпеки виявленої ситуації, для чого впроваджена специфічна методика зі 100-бальною шкалою оцінювання рівня впливу.

У Компанії впроваджена програма Behaviour Base Safety (BBS) для покращення культури професійної безпеки та здоров'я співробітників. Програма передбачає щоденне залучення працівників для виявлення випадків виконання роботи чи поведінки з порушеннями правил безпеки, моніторинг небезпечних умов праці, які можуть спричинити негативні наслідки для здоров'я та безпеки персоналу, з подальшою їхньою реєстрацією, оцінюванням та припиненням дії чинників загрозливих ситуацій.

Будь-які небезпечні ситуації, виявлені працівниками офісу або заводу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», фіксуються у журналах оперативного контролю на дільницях, протоколах BBS та Near Miss[2]. Компанія заохочує повідомляти про потенційні або фактичні небезпеки та ризики захворювання під час виконання робочих обов'язків. Коли працівники відчувають, що виконання роботи загрожує здоров'ю чи життю, вони зобов'язані/мають повне право припинити роботу та негайно повідомити про це відповідальних осіб без будь-яких наслідків переслідування працівників.

Компанія наражається на **ризик у зв'язку з нестабільність певних цін на товари** (в основному цукор, алюміній, алюміній, премія, ПЕТ та мазут) стосовно певної сировини, необхідної для виробництва продукції Компанії. Завдяки значно підвищеній мінливості цін на товари, Компанія розробила та прийняла стратегію управління ризиками щодо ризику цінових цін на товари та їх зменшення. Незважаючи на те, що Компанія продовжує заздалегідь укладати ціни з постачальниками, щоб зменшити вплив впливу короткотермінових змін ціни на цукор, алюміній, алюміній преміум, паливо та ПЕТ, Компанія захищає ринкову ціну цукру, алюмінію, ПЕТ та паливо із використанням контрактів на товарний своп на основі прогнозного періоду до 36 місяців.

Ризик ліквідності – це ризик того, що Компанія зіткнеться з труднощами при виконанні зобов'язань, пов'язаних з фінансовими зобов'язаннями. Управління ризиком ліквідності

[2] Потенційно небезпечна подія, яка не призвела до нещасного випадку

входить до компетенції Керівництва Компанії. Керівництво Компанія щомісяця здійснює моніторинг прогнозів грошових потоків Компанії. Компанія прагне утримувати стабільну базу фінансування, яка складається переважно з дебіторської заборгованості з основної діяльності. Відділ казначейства проводить моніторинг позиції ліквідності Компанії та регулярне стрес-тестування за рядом сценаріїв, які охоплюють як нормальні, так і більш складні ринкові умови.

Компанія приділяє значну увагу управлінню грошовими потоками з метою уникнення недостатності у високоліквідних активах.

Компанія піддається впливу **валютного ризику** на майбутні операції, грошові активи та зобов'язання, які виражені у валютах, відмінних від функціональної валюти. Іноземна валюта, форвард, опціони та майбутні контракти використовуються для захисту частини валютного ризику Компанії. Більшість іноземної валюти, форвард, опціони та майбутні контракти мають термін погашення менше одного року після дати балансу.

Кредитний ризик - ризик фінансових втрат для Компанії, якщо клієнт або контрагент по фінансовому інструменту не виконає своїх зобов'язань за договором чи домовленістю. Компанія має обмежену концентрацію кредитного ризику серед торгових та фінансових контрагентів. Кредитна політика діє, а вплив кредитного ризику постійно контролюється. Відповідно до кредитної політики, перш ніж приймати будь-яких нових кредитних клієнтів, Компанія досліджує якість кредитної історії потенційного клієнта, використовуючи зовнішні агентства, а в деяких випадках банківські довідки та / або історичний досвід, а також визначає кредитні ліміти для кожного клієнта.

Компанія наражається **на ринкові ризики**. Ринкові ризики пов'язані з відкритими позиціями за:

- валютами

- процентними ставками,

які великою мірою залежать від загальних та специфічних ринкових змін. Керівництво встановлює ліміти сум ризику, що може бути прийнятий Компанією, та щоденно контролює їх дотримання. Проте застосування такого підходу не запобігає виникненню збитків за межами цих лімітів у випадку більш суттєвих ринкових змін.

7. Дослідження та інновації

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» регулярно проводить маркетингові дослідження з метою максимального задоволення споживчого попиту і відповідності очікуванням та вподобанням споживачів. Протягом 2020 року Компанія продовжувала розширювати портфель своїх продуктів і випустила на ринок **15 нових найменувань** продукції: Coca-Cola Zero® Orange, Coca-Cola® Coffee Caramel, Coca-Cola® Energy, Fanta® What The Fanta, Schweppes® Gentle Ginger, Schweppes® Premium Tonic, Schweppes® Pina Colada, Rich® Pink Sunrise (яблуко, полуниця, кавун), Rich® Tropic

Sunset (манго, персик, маракуя), Monster® Citrus Ultra[3], Monster® Citrus Doctor, Topo Chico® Tangy Lemon-Lime, Topo Chico® Cherry-Acai, Topo Chico® Tropical Mango та Burn® Peach.

8. Фінансові інвестиції

Протягом 2020 року «Кока-Кола Беверіджиз Україна Ліметед» не здійснювала фінансових інвестицій у цінні папери інших підприємств, асоційовані і дочірні підприємства та інші. Обсяг капітальних інвестицій Компанії у 2020 році становив 364 млн. грн. без ПДВ.

9. Перспективи розвитку

З метою реалізації бачення бути провідним виробником і дистриб'ютором напоїв 24/7, у 2019 році Група компаній Coca-Cola HBC розробила нову стратегію розвитку - **Стратегія зростання 2025**. Компанія прагне розширювати й удосконалювати переваги своєї продукції, вибудовувати довірливі відносини з клієнтами й споживачами, забезпечуючи відповідальне управління бізнесом на шляху до сталого розвитку.

Стратегія зростання 2025 побудована на п'яти основних принципах:

- **Перемагати на ринку**: вибудовуємо виняткове партнерство з нашими замовниками. Прискорено розвиваємо ключові навички наших співробітників.
- **Використовувати переваги нашого унікального портфоліо 24/7**: пропонуємо найкраще у світі портфоліо напоїв 24/7 у партнерстві з TCCC.
- **Стимулювати зростання через конкурентоспроможність та інвестиції**: трансформуємо, запроваджуємо інновації та цифрові технології у нашому бізнесі, щоб впевнено відповідати вимогам майбутнього. Інвестуємо у розвиток найкращих команд у галузі.
- **Розвивати потенціал наших співробітників**: розвиваємо унікальну культуру зростання серед наших натхненних співробітників.
- **Заслуговувати наше право на діяльність:** разом з нашими партнерами захищаємо довкілля, залучаємо громади до ініціатив із водозбереження та відповідального поводження з відходами, а також надихаємо молодь на розвиток.

Ці принципи підкріплюються корпоративним мисленням та цінностями зростання:

- **Перемога разом із замовниками:** ми – Компанія з продажів, яка невпинно шукає інноваційні рішення, спрямовані на створення спільних цінностей.
- **Розвиток наших співробітників:** ми віримо у наших співробітників та щиро прагнемо розвиватись самі і допомагати у розвитку іншим.
- **Досконалість:** ми віримо у наших співробітників та щиро прагнемо розвиватись самі і допомагати у розвитку іншим.

- **Вірність принципам:** ми завжди робимо те, що правильно, а не те, що легко, і беремо на себе відповідальність за результати.
- **Навчання:** ми слухаємо, проявляємо природну допитливість і бажання вчитися та готові до виправданого ризику.
- **Ми - одна команда:** ми співпрацюємо, швидко адаптуючись, задля розкриття унікальних сильних сторін наших різносторонніх команд.

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» робить вагомий внесок у досягнення цілей у сфері сталого розвитку, прийняті на рівні групи компаній Coca-Cola HBC у 2018.

Сфера сталого розвитку	Суттєва тема	Цілі до 2025 року
Зменшення викидів	Зменшення виробничих викидів	Зменшити прямі викиди вуглецю на ***30%***
	Зменшення викидів від точок продажу	***50%*** наших холодильників у точках продажу будуть енергоефективними
	Збільшення частки відновлюваних джерел енергії	***50%*** енергії з відновлюваних та чистих джерел
	100% відновлюваної та чистої енергетики	***100%*** загального обсягу енергії на заводах в ЄС та Швейцарії будуть із чистих відновлюваних джерел
Скорочення використання води	Зменшення використання води в регіонах з дефіцитом води	Скорочення використання води на заводах в регіонах із дефіцитом води на ***20%***
	100% забезпечення водою у регіонах з дефіцитом води	Допомога у забезпеченні доступу до водних ресурсів громадам у регіонах із дефіцитом водних ресурсів
Світ без сміття	100% повторного використання	***100%*** пакування продукції буде перероблятись
	Більше ПЕТ-пакування повторного використання	Отримувати ***35%*** загального ПЕТ з переробленого ПЕТ і/або ПЕТ з відновлюваних матеріалів
	Збільшення збору відходів	Збір ***75%*** упаковки нашої продукції
Закупівлі	Закупівлі	Отримувати ***100%*** основних сільськогосподарських інгредієнтів відповідно до принципів сталого господарства Coca-Cola

Сфера сталого розвитку	Суттєва тема	Цілі до 2025 року
Харчування	Менше калорій в солодких газованих напоях	Зменшити вміст калорій в солодких газованих напоях на ***25%*** на 100 мл
Наші люди та громади	Сприяння безпеці нашої праці	Досягнути нульової смертності від нещасних випадків та скоротити показник нещасних випадків на ***50%***
	Повний ґендерний баланс	***50%*** управлінських позицій обійматимуть жінки
	Підтримка наших громад у навчанні	***10%*** населення місцевих громад візьмуть участь у програмах з розвитку управлінських навичок
	Розширення програми підтримки молоді	Охопити програмою #Youth Empowered ***1 мільйон*** молодих людей
	Партнерство в ініціативах «Нуль відходів»	Долучитись до ***20*** партнерських ініціатив «Нуль відходів»
	Волонтерство	***10%*** працівників візьмуть участь у волонтерській роботі

У сфері управління персоналом:

У 2021 році планується підвищення рівня залученості працівників та продуктивності їхньої роботи. Буде здійснюватися подальше розширення онлайн-навчання, розвиток Personal Learning Cloud для підвищення відповідальності співробітників за власний розвиток та подальше впровадження культури лідерства через коучинг. Також планується розширення комунікаційних ініціатив щодо підтримки політики відкритих можливостей для працевлаштування у Компанії представників різних категорій населення за статтю, віком, досвідом, а також людей з інвалідністю.

У сфері охорони здоров'я та безпеки праці:

Пріоритет на 2021 рік та усі наступні роки – Zero is possible, тобто відсутність нещасних випадків під час трудової діяльності. Ціль реалізуватиметься шляхом впровадження заходів з охорони праці для співробітників Компанії і підвищення рівня культури безпеки на робочому місці. Також планується реалізація проектів з модернізації пожежної системи заводу, складу готової продукції та квадрогенераційного заводу.

У сфері закупівель:

Пріоритетними завданнями на 2021 рік щодо закупівель є пошук альтернативних постачальників для забезпечення безперебійності постачання за оптимального співвідношення ціни та якості, збільшення кількості сертифікованих EcoVadis місцевих постачальників та сприяння впровадженню найкращих закупівельних рішень для

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» через проактивне партнерство із внутрішніми замовниками.

10. Корпоративне управління

Вертикаль управління «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» представлена у вигляді схеми:



Основні функціональні повноваження управлінського персоналу

Генеральний директор:
Розробляє та координує загальну стратегію та політики, проводить стратегічний аналіз та каскадує бізнес-плани та пріоритети бізнес-юніту; здійснює постановку цілей бізнес-юніту та контролює їх реалізацію, а також відповідає за фінансові результати діяльності. Веде справи з найбільш важливими клієнтами та акціонерами Компанії. Здійснює керівництво, управління та контроль над функціонуванням бізнес-юніту та його функціональних підрозділів, результати яких визначаються отриманим прибутком відповідно до короткострокових, довгострокових та операційних цілей Компанії, які визначені загальним планом комерційної діяльності Компанії. Відповідає за підвищення ефективності управління та результативності роботи бізнес-юніту, систем та процесів.

Директор фінансового департаменту:

Розробляє, реалізує та координує стратегічний та операційні фінансові плани та бюджети, а також фінансову й податкову політики відповідно до стратегічного бізнес-плану, напрямку та цілей бізнес-юніту та Компанії. Відповідає за внутрішній фінансовий контроль, а також за потоки грошових коштів та короткострокових фінансових зобов'язань; співпрацює з фінансовими інститутами та забезпечує необхідною фінансовою інформацією акціонерів Компанії та здійснює аналіз фінансового стану бізнес-юніту та найбільш вигідних джерел фінансування. Здійснює керівництво, управління та контроль всієї фінансової діяльності, фінансових ресурсів, а також проводить моніторинг дотримання фінансових стандартів - з метою підтримання короткострокового та довгострокового благополуччя бізнес-юніту.

Директор департаменту з продажу:
Здійснює управління продажами бізнес-юніту з використанням загальноприйнятих комерційних принципів, забезпечуючи досягнення довгострокових і короткострокових бізнес-цілей Компанії. Визначає стратегію продажу та забезпечує її реалізацію з метою збільшення прибутку, оптимального використання потенціалу ринку і бізнес можливостей. Ключовий фокус - на управлінні ключовими клієнтами та командою відділу продажу.

Директор департаменту безпеки:
Здійснює керівництво, організацію та контроль функції та структурного підрозділу безпеки, а також забезпечення безпеки об'єктів охорони. Формує стратегію, політику та систему комплексної безпеки підприємства згідно вимог українського законодавства та будує ефективні взаємовідносини з виконавчими органами влади – з метою захисту економічних інтересів та власності Компанії. Організує розслідування злочинів та сприяє правоохоронним органам в вирішенні покладених завдань, а також реалізує заходи з мінімізації ризиків правопорушень та злочинів.

Директор департаменту із забезпечення збуту:
Розробляє, координує та забезпечує виконання стратегічних та операційних планів, бюджетів та графіків, а також політики функції забезпечення збуту відповідно до бізнес-планів, операційних планів, стратегії розвитку й цілей бізнес-юніту та Компанії. Здійснює оцінку, керівництво та управління розробкою та вдосконаленням операційних та логістичних процесів та систем, технологій та обладнання, стандартів якості з використанням найкращих практик та досвіду. Тісно співпрацює з департаментом продажів та маркетингу задля забезпечення оптимальної політики продажів, цінової політики та структури витрат. Здійснює загальне планування, керівництво та контроль структурних підрозділів бізнес-юніту з виробництва, якості, дистрибуції, складування, планування, закупівель та сталого розвитку.

Директор юридичного департаменту:
Розробляє, координує та забезпечує реалізацію юридичної стратегії, політик та стандартів відповідно до стратегічного бізнес-плану, напрямку та цілей бізнес-юніту та Компанії, а також українського та міжнародного законодавства, з метою захисту репутації та ділових інтересів Компанії. Аналізує правові аспекти оподаткування, страхування, патентів, питань придбання, захисту та розпорядження майном бізнес-юніту та інших аспектів договірної, статутної та іншої роботи, а також представляє

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра міжнародної економіки

ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

Всеукраїнська
науково-практична конференція

«ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇХ ВИРІШЕННЯ»

21 листопада 2025 року

Львів-Торунь
Liha-Pres
2025

УДК 330:341.38(062.552)
С 83

Організаційний комітет:

Гуткевич Світлана Олександрівна – голова оргкомітету, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Національного університету харчових технологій.

Гужва Ігор Юрійович – доктор економічних наук, заступник директора Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки.

Шеремет Олег Олексійович – доктор економічних наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту економіки і управління Національного університету харчових технологій.

Хмара Марина Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

С 83 **Інвестиційна політика України: проблеми та заходи щодо їх вирішення:** матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 21 листопада 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 114 с.

ISBN 978-966-397-564-1

До збірника матеріалів конференції увійшли тези доповідей, що стали предметом обговорення учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інвестиційна політика України: проблеми та заходи щодо їх вирішення».

Матеріали конференції можуть становити інтерес для наукових працівників, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, а також для всіх, хто цікавиться економічною наукою.

© Національний університет харчових технологій, 2025
© Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2025

ISBN 978-966-397-564-1

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Агейкін О.В.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ НА ПІСЛЯВОЄННОМУ ЕТАПІ 6

Алієв Р.А.
ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ 10

Буцький І.О.
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ 14

Vasylenko Mykola
THE IMPACT OF POLITICS ON ECONOMIC STABILITY AND THE CONSEQUENCES OF THIS IMPACT 20

Кот Л.Л.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 24

Ляшенко В.І., Іванов С.В.
ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ДРАЙВЕРИ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 29

Осипенко Б.Р.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ 34

Сазонов К.О.
ІНДЕКСНЕ МОДЕЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ 37

Шевченко М.О.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ 41

НАПРЯМ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Мартиненко А.Є.
МЕТОДОЛОГІЯ ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 46

Моргун К.В.
ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ 50

НАПРЯМ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Мартиненко А.Є.
студентка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-564-1-10

МЕТОДОЛОГІЯ ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В сучасних економічно нестабільних та турбулентних умовах, підкріплених військовими діями в Україні, підприємства стикаються з проблемами в організації ефективної системи управління. Відповідно до дослідження, яке було проведене ООН [1], у 65 % – мікро, малих та середніх підприємств спостерігається скорочення доходів, у 42 % – збільшення логістичних витрат та на забезпечення системи постачання. В той же час, лише 40 % компаній застосовують в своїй діяльності автоматизовані системи ведення обліку та контролю (ERP/CRM). Такі факти впливають на появу проблем в обліку та контролі витрат, а також контроль фінансовими ресурсами та підприємства в цілому. Питання організації та методології обліку за центрами відповідальності набувають дедалі більшої відповідальності.

Дослідженням ведення обліку за центрами відповідальності займалися такі зарубіжні вчені: Л. Розіяд, С. Тріснанінгсі, А. Хамід., Ч. Хорнгрен та ін. [2–5]. Їх наукові роботи були спрямовані на організацію системи відповідальності за обліком та контролем витрат, формування бюджетів витрат та прийняття управлінських рішень. В Україні питаннями ведення обліку витрат за центрами відповідальності займалися: Н.В. Андрєєва, Н.В. Винниченко, О.О. Мірошниченко, А.Я. Семенців, Л.В. Яловега. Вони досліджували сутність та класифікацію витрат та центрів

відповідальності, визначали методи контролю витрат для різних видів економічної діяльності [6–8].

Ведення обліку за центрами відповідальності базується на організації центрів відповідальності. Ними являються структурні центри відповідальності або інші організаційні одиниці підприємства, в рамках яких ведеться облік доходів, витрат та фінансових результатів [8, с. 34]. Приклад організації на підприємстві центрів відповідальності, що стає основою для здійснення ведення обліку наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація центрів відповідальності та основні показники ефективності

Тип центру відповідальності	Призначення	Основна відповідальність	Показники (KPI)
Центр витрат	Контроль витрат	Витрати центру відповідальності	Відхилення фактичних витрат від бюджету, економія ресурсів, коефіцієнт використання ресурсів
Центр доходів	Генерація доходів	Доходи центру відповідальності	Обсяг продажів, виконання плану доходів, темп зростання доходів
Центр фінансових результатів	Контроль прибутковості	Доходи, витрати, фінансові результати центру відповідальності	Прибуток/збиток підрозділу, рентабельність продажів, маржинальна рентабельність
Центр інвестицій	Ефективність використання ресурсів	Доходи, витрати та інвестиції	ROI (рентабельність інвестицій), ROA (рентабельність активів), EVA (економічна додана вартість)

Джерело: складено автором

Методологія ведення обліку за центрами відповідальності включає кілька основних етапів. Спочатку визначаються центри

відповідальності – структурні одиниці, які відповідають за витрати, доходи, прибуток або інвестиції. Далі здійснюється розподіл витрат і доходів між центрами, з урахуванням прямих і непрямих складових. Наступним етапом є встановлення основних показників ефективності (KPI), що дають змогу оцінити результативність діяльності кожного центру. На основі зібраних даних формується управлінська звітність, яка використовується для аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень.

У процесі впровадження системи ведення обліку виникають низка проблем. По-перше, відсутність єдиного підходу до класифікації центрів ускладнює стандартизацію та порівняння результатів між підрозділами або підприємствами, що потребує внутрішніх методичних рекомендацій та інтеграції кращих міжнародних практик.

По-друге, визначення KPI та міжцентрових взаємозв'язків залишається проблемним; неправильний розподіл витрат і доходів ускладнює оцінку результативності та може призвести до неоптимальних управлінських рішень. Рішенням є використання автоматизованих систем бухгалтерського ведення обліку та методів розподілу непрямих витрат.

По-третє, низький рівень автоматизації та обмежена кваліфікація персоналу знижують точність і швидкість обробки даних; інвестиції в інформаційні системи та навчання співробітників підвищують оперативність і якість управлінської звітності.

По-четверте, поведінка керівників може впливати на роботу центрів відповідальності, а недостатня зацікавленість менеджерів може призводити до слабкого контролю витрат або стимулювання доходів. Вирішенням є система мотивації та винагород, пов'язана з результатами підрозділів, а також регулярний моніторинг ефективності керівників.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що ведення обліку фінансових результатів за центрами відповідальності залишається ефективним інструментом управлінського контролю. Ефективність управління центрами відповідальності дозволяє підвищити прозорість витрат і доходів та оцінити в цілому результативність діяльності центру.

Подолання основних проблем можна досягнути також шляхом впровадження регулярного моніторингу фінансових результатів, аналізу фінансових та інших показників та коригування стратегій, а також стандартизації методів, цифрової автоматизації, розвитку систем мотивації та регулярного моніторингу діяльності, що забезпечує підвищення фінансової ефективності та стійкості підприємств.

Література:

1. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024. 85 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf.
2. Anthony R.N., Govindarajan V. Management Control Systems, 13th Edition. McGraw-Hill Education, 2020. P. 816.
3. Hameed A.M. Accounting Based on Responsibility Centers and Their Role in Reducing Costs. *World Economics and Finance Bulletin*. 2023. Vol. 27. URL: https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/3323.
4. Horngren C.T., Sundem G.L., Stratton W.O., Burgstahler D., Schatzberg J. Introduction to Management Accounting, 16th Edition. Pearson, 2019. P. 54.
5. Rosyidah L., Trisnaningsih S. The Role of Responsibility Accounting in Cost Control in Some Sectors: Literature Review. *International Journal of Economics, Management and Accounting*. 2024. Vol. 2 (1). P. 01–12 DOI: https://doi.org/10.61132/ijema.v2i1.287.
6. Мірошниченко О.О., Винниченко Н.В., Андрєєва Н.В. Розвиток ведення облікуу за центрами відповідальності в системі контроль підприємством. *Economy and Society*. 2021. №14. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/view/423.
7. Семенців А.Я. Управлінський ведення обліку витрат енергопостачальних підприємств України у контексті функціонування центрів відповідальності. *Regional Economy*. 2024. №3 (113). С.124–130. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-11.
8. Яловега Л.В. Ведення обліку і контроль за центрами відповідальності. Дис. … канд. екон. наук. Київ, 2020. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/items/67eed468-952d-4f81-b1d7-fbe2009c0da3.