

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58>

УДК 657.631:004(477)

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR OPTIMIZING MANAGEMENT ACCOUNTING IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Пушкар Ірина Володимирівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4380-7907>

Гладчук Галина Григорівна

кандидат економічних наук, викладач кафедри обліку і фінансів,
факультет інформаційних технологій та економіки,
ПВНЗ «Буковинський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9633-6570>

Храпач Костянтин Григорович

старший викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0422-7563>

Pushkar Iryna

Zaporizhzhia National University

Hladchuk Halyna

Private Higher Educational Institution "Bukovinian University"

Khrapach Kostiantyn

State Biotechnological University

Актуальність дослідження інтеграції цифрових технологій у систему управлінського обліку зумовлена потребою у вдосконаленні ефективності та зміцненні конкурентних позицій підприємств в умовах цифрової трансформації економічних процесів. Мета статті полягає у вивченні специфіки впровадження цифровізації в управлінський облік, визначенні ключових викликів, які виникають у цьому процесі, і розробці практичних рекомендацій для їх подолання. У ході дослідження застосовано комплексний підхід, що включає використання методів порівняльного аналізу, системного моделювання та інтегративного аналізу. Встановлено, що цифровізація суттєво трансформує облікові функції, забезпечуючи інтеграцію бізнес-процесів, підвищення точності даних та оптимізацію управлінських рішень. Виявлено низку проблем, як-от низька цифрова зрілість підприємств, фінансові обмеження та технічні ризики. Доведено, що проведення цифрового аудиту, модернізація інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими чинниками успішної інтеграції нових цифрових рішень. Зроблено висновок про значущість цифровізації для підвищення ефективності управління. Перспективами подальших досліджень є розробка моделей інтеграції цифрових рішень, адаптованих до українських умов, і вивчення їхнього довгострокового впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Ключові слова: цифрові платформи, облік даних, інтегровані системи, бізнес-аналітика.

Integrating digital technologies into management accounting is critical for enterprises to navigate a market environment characterized by rapid transformation, heightened competition, and accelerated innovation. Digital solutions are recognized for elevating management accounting from a routine operational function to a strategic

asset, enhancing efficiency, reducing operational costs, and optimizing decision-making processes. The academic importance of this research lies in uncovering the primary challenges and opportunities of digitalization, as they significantly influence the effectiveness of accounting practices. The study aims to investigate the specific features of adopting digital technologies in management accounting, identify and classify the challenges encountered during this process, and provide actionable recommendations for addressing these obstacles. The research methodology employs a holistic approach that combines comparative analysis, modelling, and a systematic assessment of how digital technologies influence core aspects of management accounting. The findings reveal that digitalization in management accounting supports the seamless integration of processes, enhances data precision, and accelerates decision-making. Identified challenges include insufficient digital readiness, financial limitations, inadequate employee skills, and difficulties integrating advanced technologies with legacy systems. Notably, technical obstacles, such as outdated infrastructure, are particularly prevalent among small and medium-sized enterprises. It has been demonstrated that increasing digital literacy among personnel and upgrading technical infrastructure are pivotal to achieving successful digital transformation. The study recommends initiating digital technology adoption with a comprehensive digital maturity assessment, enabling businesses to identify weaknesses in their management systems and set strategic priorities. Implementing modern platforms tailored to industry-specific requirements and targeted employee training programs can improve operational efficiency while mitigating human-related risks. Furthermore, developing advanced analytical tools is suggested to empower enterprises to forecast market dynamics, reduce potential losses, and maintain strategic agility. The conclusion emphasizes that the digital transformation of management accounting transcends process optimization, serving as a critical foundation for building sustainable competitive advantages. Future research avenues include evaluating the influence of digitalization on organizational management structures, assessing the economic outcomes of integrating digital solutions, and developing industry-specific models to address unique accounting needs.

Keywords: digital platforms, data accounting, integrated systems, business analytics.

Постановка проблеми. Цифровізація управлінського обліку є одним із ключових напрямів адаптації українських підприємств до умов сучасного бізнес-середовища, яке характеризується стрімкими змінами економічних умов, глобальною конкуренцією та підвищеною складністю виробничих і логістичних процесів. Наприклад, агропромислові компанії стикаються з необхідністю оперативного аналізу даних про виробництво, логістику та збут. Цей підхід забезпечує ефективне реагування на ринкові зміни.

У таких умовах використання традиційних методів обліку, які базуються на ручній обробці інформації, є значним викликом для підприємств. Ці методи характеризуються недостатньою швидкістю, високим ризиком виникнення помилок і обмеженою здатністю обробляти великі обсяги даних. Такі недоліки ускладнюють прийняття управлінських рішень та знижують конкурентоспроможність організацій у динамічному бізнес-середовищі.

Цифрові рішення, які базуються на сучасних інформаційних технологіях, здатні мінімізувати ці ризики. Їх впровадження сприяє автоматизації облікових процесів, зниженню витрат часу на обробку даних та підвищенню точності розрахунків. Отже, набуває актуальності дослідження цифровізації управлінського обліку як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств. На практиці відсутність інтегрованих цифрових систем, як-от ERP-платформи, ускладнює зведення

облікових даних і прийняття управлінських рішень. Наприклад, для середніх підприємств у сфері логістики та роздрібною торгівлі низька швидкість обробки інформації про залишки товарів і витрати на транспортування може призводити до зривів поставок і перевитрат бюджету. Окрім того, ризик людських помилок у веденні управлінського обліку, як свідчить досвід великих виробничих підприємств, може значно впливати на точність фінансових прогнозів, що, у свою чергу, обмежує можливості для стратегічного планування.

З наукової точки зору, необхідно розробити підходи до адаптації сучасних цифрових рішень, таких як автоматизовані облікові системи, до умов українських підприємств. Одним із завдань є створення гнучких інтегрованих платформ, які дозволять бізнесу об'єднати фінансові, логістичні та управлінські дані для швидкого аналізу. З практичної точки зору, компанії повинні не лише впроваджувати сучасні цифрові інструменти, але й ефективно використовувати їх через навчання персоналу. Наприклад, українські підприємства в галузі інформаційних технологій демонструють успіхи в інтеграції систем бізнес-аналітики завдяки зосередженню на тренінгах для співробітників і розробці власних платформ автоматизації.

Особливу увагу слід приділити питанням оптимізації витрат, пов'язаних із процесом цифровізації, оскільки малий і середній бізнес в Україні часто стикається з обмеженнями у

фінансуванні, що ускладнюють оновлення технічної інфраструктури. Досвід українських підприємств легкої промисловості свідчить, що державна підтримка у вигляді грантів на впровадження інноваційних технологій могла б суттєво полегшити цей процес. Окрім того, в умовах зростання кількості кіберзагроз важливим завданням є розроблення стратегій захисту даних, які враховують специфіку українського ринку. Зокрема, одним із ефективних рішень може стати впровадження хмарних технологій із підвищеним рівнем безпеки.

Таким чином, цифровізація управлінського обліку не обмежується оптимізацією операційної діяльності, але стає інструментом для забезпечення довгострокових конкурентних переваг українських підприємств, особливо в умовах глобальної економічної трансформації та внутрішніх викликів, з якими вони стикаються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Цифровізація управлінського обліку набуває все більшої значущості в сучасних умовах, що характеризуються динамічними змінами бізнес-середовища та постійним зростанням вимог до прозорості й ефективності управлінських процесів. Наукова література, присвячена цій проблемі, демонструє широкий спектр досліджень, які висвітлюють різні аспекти впровадження цифрових технологій.

У дослідженні З. Тенюх та У. Пелех акцент зроблено на аналізі бар'єрів цифровізації бухгалтерського обліку в Україні. Серед них виділено недосконалість законодавчої бази та недостатній рівень цифрової грамотності персоналу. Автори пропонують рекомендації щодо адаптації цифрових платформ для підвищення ефективності облікових процесів [1]. Хоча ці пропозиції є перспективними, залишається потреба в детальнішому аналізі впливу нормативних змін на процес цифровізації.

І. Сьонжик та Г. Мацьків у своїй роботі підкреслюють, що автоматизація звітності не лише зменшує ризики людських помилок, але й сприяє економії часу та ресурсів [2]. Водночас важливо враховувати, як автоматизація впливає на якість управлінських рішень у різних галузях, що може бути предметом подальших досліджень.

І. Афанас'єва звертає увагу на потенціал великих даних та аналітичних платформ у вдосконаленні облікових процесів. У її роботі наголошується, що впровадження таких технологій дозволяє розширити можливості стратегічного планування та прогнозування [3]. Втім, практичні аспекти впровадження зазна-

чених рішень в умовах обмеженого фінансування підприємств залишаються недостатньо висвітленими.

Зокрема, аналіз потребує уточнення методологічних підходів до адаптації таких рішень у реаліях сучасного економічного середовища. Особливу увагу слід приділити розробці ефективних механізмів залучення додаткових фінансових ресурсів, а також інтеграції новітніх технологій у виробничі процеси. Недостатня увага до цих аспектів може зумовити значне уповільнення темпів економічного розвитку підприємств, особливо в секторах, які критично залежать від інновацій

Робота О. Павликівської, Л. Марущак і О. Білоус зосереджена на уніфікації стандартів цифровізації обліку з урахуванням особливостей українських підприємств. Автори зазначають, що стандартизація є ключем до підвищення прозорості фінансових процесів [4]. Також актуальним залишається питання створення адаптованих рішень для галузевих специфік.

І. Скларук та Н. Вовк аналізують інтеграцію цифрових платформ у бізнес-процеси, підкреслюючи важливість належної підготовки персоналу до роботи з новими технологіями. Вони зазначають, що навчання співробітників є необхідною умовою успішного впровадження цифрових інструментів [5]. Водночас розширення цього аналізу на питання довгострокових ефектів навчання могло б зробити висновки більш комплексними.

Т. Королук та О. Мазуренок розглядають вплив загальних тенденцій цифровізації на облікові процеси, пропонуючи індивідуальні рішення для підприємств різного масштабу [6]. Це підходить для розуміння глобальних трендів, але деталізація локальних умов могла б сприяти практичній застосовності висновків.

Дослідження А. Балабаниць та О. Рібейро-Рамос присвячене питанням безпеки даних у процесі цифровізації обліку. Автори акцентують увагу на впровадженні хмарних технологій із багаторівневим захистом, що є актуальним для підприємств, які працюють із великими обсягами чутливих даних [7]. Проте робота потребує більш детальнішого аналізу витрат на реалізацію таких моделей.

М. Кулинич та її співавтори аналізують вплив цифровізації на інтеграцію обліку, аналізу та оподаткування в рамках управлінських процесів. Автори зазначають, що сучасні технології сприяють підвищенню прозорості управління фінансами [8]. Водночас питання

ефективності в умовах кризових ситуацій залишається недостатньо розкритим.

Дослідження В. Панасюка, Т. Бурденюк і Н. Мужевича зосереджене на створенні системного підходу до цифрової трансформації, який враховує технічні та організаційні обмеження підприємств [9]. Такий підхід є перспективним, але питання економічної окупності впровадження потребує подальшого аналізу.

K. Möller, U. Schäffer і F. Verbeeten у своїй роботі зосереджують увагу на міжнародному досвіді цифровізації управлінського обліку, пропонуючи аналітичні інструменти для мінімізації ризиків [10]. Їхні висновки можуть бути корисними для українських підприємств, хоча адаптація до локальних умов потребує додаткових досліджень.

M. Alam і D. Hossain аналізують вплив цифровізації на управлінський облік у різних галузях, підкреслюючи значення новітніх технологій для оптимізації процесів [11]. Важливим напрямом подальших досліджень є оцінка адаптивності цих рішень до умов українського ринку.

Z. Zhyvko та її співавтори досліджують аспекти безпеки у цифровізації, наголошуючи на інтеграції глобальних стандартів у локальне бізнес-середовище [12]. Водночас детальніший аналіз витрат на впровадження залишився б доречним доповненням.

I. Keimer і U. Egle пропонують концептуальні моделі цифровізації, які можуть бути адаптовані до специфіки різних підприємств [13]. Однак емпіричне підтвердження їхньої ефективності в українських умовах створює простір для подальшої роботи.

R. Heinzelmann досліджує довгостроковий вплив цифровізації на стратегічне управління підприємствами. Його висновки підкреслюють значення технологій для створення конкурентних переваг [14]. Практичний аспект їх впровадження в конкретних галузях міг би посилити релевантність роботи.

Аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що цифровізація управлінського обліку є важливим етапом у розвитку підприємств. Однак, незважаючи на значні досягнення у дослідженні цифровізації управлінського обліку, залишаються невирішеними кілька ключових аспектів. Теоретичні засади цифровізації досі недостатньо систематизовані, особливо в контексті її впливу на стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. Це обмежує можливості формування цілісного підходу до інтеграції цифрових технологій.

Недостатньо вивченими залишаються функціональні можливості цифрових платформ у специфічному українському бізнес-середовищі. Актуальними є питання адаптації цих технологій до локальних умов та їх ефективного впровадження в різні галузі. Організаційно-економічні характеристики підприємств, як-от розмір, галузева специфіка та рівень цифрової зрілості, також не є належного дослідженими, що ускладнює розробку адаптованих стратегій.

Додатково потребує аналізу вплив на процес цифровізації соціокультурних факторів, зокрема опору персоналу до змін та недостатньої цифрової грамотності. Ці аспекти часто залишаються поза увагою, хоча мають значний вплив на успішність ініціатив.

Запропоноване дослідження спрямоване на подолання цих прогалин шляхом розробки теоретичних основ, адаптації рекомендацій до специфіки українських підприємств і розширення емпіричної бази. Це сприятиме глибшому розумінню проблеми, підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентних позицій підприємств у глобальному середовищі.

Мета статті – аналіз ролі цифровізації в оптимізації управлінського обліку на підприємствах України шляхом аналізу її впливу на ефективність управлінських процесів та розробки науково обґрунтованих рекомендацій.

Завдання статті:

1. Дослідити теоретичні засади цифровізації управлінського обліку та визначити значення цифровізації в підвищенні ефективності підприємств у сучасному економічному середовищі.

2. Вивчити сучасні цифрові технології, що використовуються у сфері управлінського обліку, та проаналізувати їхні функціональні можливості з урахуванням організаційно-економічних характеристик підприємств України.

3. Розробити рекомендації щодо подолання ключових проблем цифровізації управлінського обліку та запропонувати стратегії ефективної інтеграції цифрових технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація змінює базові принципи управлінського обліку, трансформуючи його функції з операційного інструмента на стратегічний важіль, який визначає гнучкість і конкурентоспроможність підприємства. Ця трансформація включає зміну підходів до збору, обробки, аналізу й інтерпретації даних.

У її результаті облік стає не лише інструментом для моніторингу фінансових показників, а й платформою для розробки стратегій, прогнозування ризиків і прийняття рішень на основі великих даних.

Основними напрямками трансформації є інтеграція облікових процесів, підвищення швидкості обробки даних, забезпечення прозорості управління та розвиток аналітичних можливостей. Це дозволяє підприємствам перейти від реактивного управління до проактивного, що базується на прогнозах і оптимізаційних моделях. Фактори, які сприяють цим змінам, включають інноваційні технології, потребу у швидкості прийняття рішень та адаптацію до обсягів даних, які зростають (табл. 1).

Трансформація управлінського обліку відбувається завдяки активному впровадженню нових підходів до організації облікових процесів. Інтеграція облікових процесів стала ключовим напрямом, що дозволяє підприємствам об'єднувати всі функціональні блоки в єдину систему управління. Це забезпечує зменшення часу на узгодження даних, підвищує точність управлінської звітності та сприяє оптимізації витрат між підрозділами. Наприклад, великі українські агрохолдинги використовують інтегровані платформи для синхронізації фінансових даних із показниками логістики та виробництва, що дозволяє уникнути дублювання інформації та пришвидшити прийняття рішень.

Прозорість облікових процесів набуває особливого значення в умовах глобалізації та підвищених вимог до прозорості фінансової звітності. Забезпечення доступу до актуальних даних у реальному часі сприяє посиленню контролю над витратами та швидкій ідентифікації фінансових дисбалансів. Наприклад, будівельні компанії, які працюють із великими інфраструктурними проектами, використовують хмарні технології для моніторингу бюджету; такий підхід допомагає уникнути перевитрат та запобігти затримкам у реалізації проектів.

Підвищення аналітичного потенціалу дозволяє підприємствам переходити від реактивного управління до проактивного. Завдяки аналізу великих даних та прогнозуванню можливо моделювати сценарії розвитку, оцінювати ризики інвестицій і планувати довгострокові стратегії [3]. Наприклад, у виробничих компаніях аналітичні моделі дозволяють прогнозувати зміни рентабельності продукції залежно від коливань цін на сировину.

Швидкість і автоматизація обробки даних є важливим елементом трансформації, оскільки вони знижують залежність від ручної праці та мінімізують вплив людського фактора [8]. Наприклад, у банківському секторі автоматизація рутинних завдань, як-от перевірки платіжної документації, дозволяє скоротити час виконання операцій із кількох годин до кількох хвилин, водночас забезпечуючи високу точність.

Таблиця 1

Напрями трансформації управлінського обліку в умовах цифровізації

Напрямок трансформації	Зміст і характеристика	Результати трансформації
Інтеграція облікових процесів	Поєднання всіх функціональних блоків підприємства в єдину систему управління.	Скорочення часу на узгодження даних, підвищення точності управлінської звітності, оптимізація витрат між підрозділами.
Прозорість облікових процесів	Забезпечення доступу до актуальних даних у реальному часі для всіх рівнів управління.	Посилення контролю над витратами, швидка ідентифікація фінансових дисбалансів, прозора система звітності для інвесторів.
Підвищення аналітичного потенціалу	Використання великих даних для аналізу, прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку.	Прогнозування прибутковості, оцінка ризиків інвестицій, моделювання варіантів стратегічного планування.
Швидкість і автоматизація обробки даних	Автоматизація рутинних завдань та мінімізація участі людини в облікових операціях.	Скорочення часу на формування звітності, мінімізація помилок, зниження навантаження на персонал.

Джерело: сформовано авторами на підставі [1; 5; 8]

Цифрові технології, які натеper використовуються у сфері управлінського обліку, кардинально змінюють підходи до управління даними, аналітики та прийняття рішень. Їх основним завданням є підвищення ефективності облікових процесів через автоматизацію, інтеграцію та використання інструментів прогнозування. Ці технології дозволяють підприємствам адаптуватися до сучасних вимог ринку, забезпечувати точність облікових даних і зменшувати час, необхідний для обробки інформації. Сучасний управлінський облік уже не обмежується моніторингом фінансових показників, бо виконує аналітичну та прогностичну функції завдяки впровадженню інноваційних рішень (табл. 2).

Сучасні цифрові технології змінюють характер управлінського обліку, надаючи підприємствам можливість автоматизувати складні процеси та використовувати аналітику для стратегічного управління. Наприклад, ERP-системи стали невід'ємною частиною інтеграції бізнес-процесів. У великих українських компаніях, наприклад у виробників металу чи в агропромислових холдингах, SAP дозволяє поєднати дані про запаси, витрати та доходи в єдину платформу, скорочуючи час формування звітів і підвищуючи точність фінансових прогнозів.

Системи бізнес-аналітики відкрили нові горизонти для аналізу даних. У сфері енер-

гетики, наприклад, Power BI дозволяє керівникам порівнювати ефективність використання альтернативних джерел енергії, що дає змогу інвестувати в найбільш перспективні напрями. Такі аналітичні інструменти значно прискорюють підготовку стратегічних рішень, які раніше могли розроблятися протягом тижнів [7].

Хмарні платформи змінюють підхід до мобільності та доступу до інформації. Наприклад, мережі супермаркетів використовують Google Cloud для управління логістикою в реальному часі, відстежуючи запаси товарів і оперативно реагуючи на попит покупців. Це дозволяє уникати дефіциту популярних продуктів і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Роботизована автоматизація процесів стала рятівним колом для компаній, які працюють із великим обсягом документації. У банківському секторі RPA-системи, такі як UiPath, забезпечують автоматичну обробку платіжних документів, що дозволяє не лише мінімізувати помилки, а й значно скоротити час виконання операцій [15]. Для клієнтів це означає швидший розгляд заявок і підвищення задоволеності обслуговуванням.

Штучний інтелект формує новий рівень управлінських рішень. У великих ритейл-компаніях штучний інтелект використовується для прогнозування попиту, допомагаючи зни-

Таблиця 2

Сучасні цифрові технології управлінського обліку

Технологія	Функціональна характеристика	Реалізація можливостей у сучасних умовах
ERP-системи	Інтеграція фінансових, логістичних і виробничих процесів у єдине інформаційне середовище.	Використання SAP для об'єднання даних про витрати, запаси та доходи, що знижує час на звітування.
Системи бізнес-аналітики	Аналітична обробка великих даних для формування звітів, візуалізації та прогнозування фінансових показників.	Tableau та Power BI дозволяють швидко аналізувати витрати та оцінювати рентабельність різних проєктів.
Хмарні платформи	Забезпечують мобільний доступ до облікових даних і зберігання великих обсягів інформації.	Google Cloud використовується для координації віддаленої роботи фінансових і логістичних підрозділів.
Роботизована автоматизація	Виконання рутинних облікових завдань, таких як обробка рахунків і створення звітів.	UiPath автоматизує обробку рахунків-фактур, скорочуючи час виконання завдань з кількох годин до хвилин.
Штучний інтелект (ШІ)	Аналіз великих даних, прогнозування змін та автоматизація управлінських рішень.	Використання ШІ для оцінки ризиків інвестицій та прогнозування фінансових показників у реальному часі.

Джерело: сформовано автором на підставі [11; 13; 14]

жувати витрати на зберігання товарів і мінімізувати втрати через прострочення. Такі технології забезпечують підприємствам не лише економічну вигоду, а й стратегічну перевагу на конкурентному ринку.

Отже, цифрові технології не лише сприяють оптимізації процесів, але й трансформують управління даними, перетворюючи облік зі статичної функції на динамічний інструмент стратегічного розвитку. Вони створюють нові можливості для українських підприємств, які прагнуть відповідати вимогам сучасного ринку та забезпечувати стійкість в умовах постійних змін.

Впровадження цифрових платформ на підприємствах України є важливим етапом у трансформації бізнесу й залежить від організаційно-економічних характеристик кожного підприємства. Це охоплює адаптацію організаційної структури, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення доступу до ресурсів, необхідних для впровадження новітніх технологій. Особливості реалізації таких заходів суттєво залежать від розміру підприємства, його галузевої спеціалізації та рівня цифрової зрілості [4].

На великих корпораціях цифрові платформи зазвичай інтегруються в багаторівневу структуру управління, що вимагає створення окремих департаментів або команд для координації процесу. Наприклад, «Нафтогаз України» створив департамент цифрових інновацій, який займається впровадженням платформ для оптимізації управління даними про видобуток і розподіл енергоресурсів. Це дозволяє забезпечити синхронізацію між підрозділами, знижуючи ризики помилок і покращуючи аналітичні можливості.

Малі та середні підприємства мають інші особливості впровадження нових технологій. Через обмежені фінансові та кадрові ресурси вони зазвичай обирають менш комплексні рішення, які відповідають їхнім конкретним потребам. Наприклад, приватні клініки на Заході України впроваджують системи управління записами пацієнтів, що допомагає лікарям оперативно отримувати відповідну інформацію щодо медичних даних і покращувати якість обслуговування. Водночас такі підприємства демонструють більшу гнучкість у запровадженні нових технологій, що дозволяє швидше адаптуватися до змін ринку [2].

Державні підприємства стикаються з потребою забезпечення прозорості та дотримання регуляторних вимог. Наприклад, «Укрпошта» використовує цифрові платформи для моні-

торингу логістичних процесів, що дозволяє покращити управління ланцюгами поставання та звітність перед контролювальними органами. Це сприяє зниженню ризиків корупції та підвищенню довіри громадськості до діяльності державних компаній.

У сфері послуг впровадження цифрових платформ спрямоване на покращення взаємодії з клієнтами. Наприклад, ресторани та готелі впроваджують системи для онлайн-резервацій, які дозволяють оптимізувати управління бронюваннями та отримувати зворотний зв'язок від клієнтів. Це допомагає підвищити якість обслуговування та вдосконалювати бізнес-процеси.

Агросектор вимагає специфічного підходу через залежність від погодних умов та географічних обмежень. Наприклад, фермерські господарства на Півдні України використовують платформи для моніторингу врожайності та управління логістикою. Такі рішення дозволяють краще планувати використання ресурсів і знижувати втрати продукції.

Цифровізація управлінського обліку, хоч і є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємств, характеризується низкою проблем, які належать не лише до площини технічної реалізації, а й до глибших організаційних, економічних і культурних аспектів. Одна з найбільших проблем полягає в дисбалансі між швидкістю розвитку цифрових технологій і здатністю підприємств їх освоювати [6]. У сучасних умовах, коли ринок вимагає гнучкості та оперативності, підприємства часто змушені впроваджувати нові рішення без належного аналізу їхньої доцільності, що призводить до фрагментації даних і втрати керуваності інформаційними потоками. Ця проблема посилюється через відсутність єдиних стандартів у розробці та інтеграції платформ.

Ще однією серйозною перешкодою є конфлікт між традиційними управлінськими практиками й інноваційними підходами, які пропонує цифровізація. Багато підприємств зберігають централізовану ієрархічну структуру управління, що перешкоджає впровадженню гнучких цифрових платформ, орієнтованих на децентралізацію прийняття рішень. Цей конфлікт стає особливо помітним у великих корпораціях, де процес адаптації змін часто супроводжується внутрішнім опором з боку керівного складу. Наприклад, на підприємствах, де домінує традиційна модель звітності, цифрові платформи сприймаються лише як інструменти для автоматизації, а не як засоби для стратегічного розви-

тку [5]. Кадровий аспект є ще одним важливим викликом. Проблема цифрового розриву між поколіннями працівників стає все більш очевидною: старші працівники часто відчують труднощі в засвоєнні нових технологій, тоді як молодші, хоча і володіють цифровими навичками, часто не мають достатнього досвіду у сфері управлінського обліку [9]. Це створює парадоксальну ситуацію, коли впровадження цифрових платформ супроводжується зниженням ефективності облікових процесів через нерівномірну підготовленість персоналу. Технічні аспекти також заслуговують окремого аналізу. У багатьох підприємствах відсутній системний підхід до модернізації інформаційної інфраструктури, що призводить до несумісності нових платформ із наявними системами. Наприклад, інтеграція платформ для аналітики великих даних у підприємствах аграрного сектору України часто ускладнюється через застаріле програмне забезпечення, яке не підтримує сучасні стандарти обробки інформації [1]. Більше того, навіть у тих випадках, коли підприємства мають доступ до високотехнологічних рішень, їх ефективне використання блокується через низьку якість даних, отриманих із внутрішніх джерел.

Ще один аспект стосується фінансових ризиків. Цифровізація управлінського обліку потребує значних інвестицій не лише у впровадження платформ, але й у їхнє довгострокове обслуговування та оновлення. Для підприємств малого і середнього бізнесу ці витрати стають критичними, особливо в умовах обмеженого доступу до фінансування. Навіть у великих корпораціях інвестиційна привабливість цифрових проєктів часто ставиться під сумнів через відсутність гарантованого повернення на вкладені кошти [10]. Проблеми кібербезпеки доповнюють цей перелік. Зростання обсягів даних і використання хмарних технологій створюють нові ризики, пов'язані з витоками інформації, кібератаками та шахрайством [12]. Для багатьох підприємств питання захисту даних залишається нерозв'язаним через відсутність комплексного підходу до кібербезпеки. Це особливо небезпечно для фінансового сектору, де кожна помилка в захисті даних може призвести до значних втрат. Інтеграція цифрових технологій в управлінський облік є важливим стратегічним кроком, що дозволяє підприємствам підвищувати свою продуктивність, скорочувати витрати і зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку. Успішна інтеграція таких технологій передбачає поєднання тех-

нічних інновацій з організаційними змінами, які включають модернізацію процесів управління, адаптацію корпоративної культури до умов цифровізації та підвищення кваліфікації персоналу. Застосування цифрових рішень сприяє підвищенню швидкості обробки даних, точності прогнозування і своєчасності прийняття рішень. Проте для ефективної реалізації цифрових ініціатив підприємствам необхідно враховувати ключові аспекти інтеграції технологій, які включають технічну підготовку, фінансові інвестиції, адаптацію бізнес-процесів та навчання співробітників (табл. 3).

Очікується, що інтеграція цифрових технологій в управлінський облік створить нову динаміку в бізнес-процесах українських підприємств, дозволяючи поєднати технологічні інновації з сучасними підходами до управління. Передусім це стане інструментом для прискорення обробки даних, зокрема фінансових, виробничих і логістичних показників. До прикладу, підприємства аграрного сектору, які впроваджують прогнозні моделі, зможуть не тільки оперативно аналізувати витрати на добрива чи посівний матеріал, але й прогнозувати врожайність із точністю, недосяжною раніше.

Модернізація технічної інфраструктури сприятиме підвищенню стабільності роботи інформаційних систем і мінімізації технічних збоїв. Це означає, що керівники підприємств зможуть в реальному часі отримувати дані про стан запасів, рух коштів чи виконання ключових бізнес-процесів. Наприклад, виробничі компанії зможуть синхронізувати виробничі лінії з даними про постачання сировини, що допоможе уникнути простоїв.

Очікується також значний вплив на управління людським ресурсом. Навчання персоналу роботи з новими платформами не лише забезпечить зростання продуктивності, але й допоможе сформувати культуру інновацій. Успішні приклади підприємств, які інтегрували цифрові платформи, свідчать, що підготовлений персонал стає ключовою рушійною силою змін, пропонуючи нові ідеї для оптимізації процесів і використання цифрових рішень.

Впровадження цифрових рішень надає підприємствам не лише можливість автоматизувати рутинні процеси, але й створює передумови для стратегічного підходу до управління. Наприклад, логістичні компанії, які інтегрують хмарні платформи для управління маршрутами, отримують змогу зменшувати витрати на транспортування, водночас покращуючи точність і швидкість виконання замовлень.

Таблиця 3

Методи інтеграції цифрових технологій в управлінський облік

Ключовий аспект інтеграції	Рекомендації для підприємств	Очікувані результати
Оцінка цифрової зрілості	Проведення комплексного аудиту чинних інформаційних систем і процесів для визначення готовності до цифровізації.	Ідентифікація слабких місць у системі управління, розробка стратегії впровадження цифрових технологій.
Модернізація інфраструктури	Інвестування в сучасне програмне забезпечення та обладнання, що відповідає потребам підприємства.	Забезпечення технічної готовності для впровадження інноваційних рішень, підвищення швидкості обробки даних.
Розвиток людського капіталу	Організація навчальних програм для співробітників щодо використання цифрових платформ і аналітичних інструментів.	Підвищення кваліфікації персоналу, зменшення опору змінам, швидке освоєння нових технологій.
Інтеграція бізнес-процесів	Узгодження нових технологій із поточними процесами, адаптація структур управління до цифрової моделі.	Скорочення часу на виконання рутинних завдань, підвищення узгодженості даних між підрозділами.
Аналітика і прогнозування	Впровадження інструментів аналізу великих даних і прогнозних моделей для прийняття управлінських рішень.	Покращення точності фінансових прогнозів, оптимізація витрат і ресурсів, підвищення стратегічної гнучкості.

Джерело: сформовано авторами

Аналітичні інструменти відкривають широкі можливості для прогнозування. Активне впровадження таких платформ дає змогу підприємствам значно знижувати ризики, спричинені динамічними змінами ринку. Наприклад, фінансові установи, використовуючи аналітичні моделі для оцінки ризиків, зможуть ефективніше управляти своїми портфелями активів, забезпечуючи стабільність і розвиток у нестабільному середовищі.

Висновки. Встановлено, що цифровізація суттєво змінює традиційні підходи до облікових функцій, перетворюючи їх із засобу моніторингу фінансових показників на стратегічний інструмент управління. Інтеграція цифрових платформ сприяє підвищенню точності облікових даних, скороченню часу на обробку інформації та покращенню аналітичного потенціалу підприємств, що є критичним у сучасному конкурентному середовищі.

Було виявлено такі основні проблеми: низька цифрова зрілість більшості підприємств, обмежені фінансові ресурси, складність інтеграції нових технологій у бізнес-процеси, які існують, та недостатня підготовленість персоналу до роботи з цифровими платформами. Крім того, технічні аспекти, як-от застаріла інфраструктура та відсутність уніфікованих стандартів, ускладнюють процес впровадження нових технологій. Не менш важливими є ризики кібер-

безпеки, пов'язані зі зростанням обсягу даних і залежністю від хмарних сервісів.

На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації для підприємств, що включають проведення комплексного аудиту цифрової зрілості, модернізацію технічної інфраструктури, розвиток людського капіталу через навчання персоналу, а також адаптацію бізнес-процесів до нових умов цифровізації. Інтеграція аналітичних платформ для прогнозування та ухвалення рішень надасть підприємствам можливість не лише адаптуватися до ринкових змін, але й проактивно визначити напрямки свого розвитку.

Перспективами подальших досліджень є детальний аналіз впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств різних галузей, дослідження механізмів зниження ризиків, пов'язаних із впровадженням новітніх технологій, а також створення адаптивних моделей інтеграції цифрових рішень з урахуванням особливостей українського бізнес-середовища. Особливу увагу варто приділити вивченню довгострокового економічного ефекту цифровізації, а також формуванню стандартів і нормативної бази для забезпечення ефективності та безпеки цифрових процесів. Це створить підґрунтя для сталого розвитку українських підприємств у глобальній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тенюх З., Пелех У. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66> (дата звернення: 30.11.2024).
2. Ксьонжик І. В., Мацьків Г. В. Діджиталізація управлінського обліку на підприємстві. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (17–19 берез. 2021 р., м. Львів). 2021. Львів: ЛНАУ. Ч. 2. С. 212–215. URL: http://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14226/1/050_LNAU_2-212-214.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
3. Афанас'єва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 49. С. 32–41. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3> (дата звернення: 30.11.2024).
4. Павликівська О., Марущак Л., Білоус О. Діджиталізація обліку – перспективи розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 618–624. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38869> (дата звернення: 30.11.2024).
5. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69> (дата звернення: 30.11.2024).
6. Корольок Т. М., Мазуренок О. Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 70. Вип. 3. С. 59–70. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35840> (дата звернення: 30.11.2024).
7. Балабаниць А. В., Рібейро-Рамос О. О. Архітектура безпеки управлінського обліку в умовах стрімкої діджиталізації. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 26. С. 115–122. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-26-115-122> (дата звернення: 30.11.2024).
8. Кулинич М. Б., та ін. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. Вип. 64. С. 57–63. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/971> (дата звернення: 30.11.2024).
9. Панасюк В., Бурденюк Т., Мужевич Н. Особливості цифрової трансформації обліку. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68. Вип. 1. С. 70–76. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34842> (дата звернення: 30.11.2024).
10. Möller K., Schäffer U., Verbeeten F. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*. 2020. Vol. 31. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5> (date of access: 30.11.2024).
11. Alam Md S., Hossain D. Management accounting in the era of digitalization. *The Journal of Industrial Distribution & Business*. 2021. Vol. 12. Issue 11. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.13106/JIDB.2021.VOL12.NO11.1> (date of access: 30.11.2024).
12. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization / Z. Zhyvko et al. *Journal of Hygienic Engineering & Design* 2022. Vol. 39. P. 259–269. URL: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/09/25.-JHED-Volume-39-Full-paper-Zinaida-Zhyvko.pdf> (date of access: 30.11.2024).
13. Keimer I., Egle U. *The Digitalization of Management Accounting*. Springer. 2023. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-41524-2> (date of access: 30.11.2024).
14. Heinzlmann R. Digitalizing Management Accounting. In: Feldbauer-Durstmüller B., Mayr S. (eds). *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. Springer Gabler. 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-27723-9_9 (date of access: 30.11.2024).
15. Mansoor M. A., Salmanand E. M., Al-Sartawi A. Transformation of Managerial Accounting Trends in the Era of Digitalization. In: Musleh Al-Sartawi A. M. A., Razzaque A., Kamal M. M. (eds) *From the Internet of Things to the Internet of Ideas: The Role of Artificial Intelligence*. EAMMIS 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 557. Springer, Cham, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0_57 (date of access: 30.11.2024).

REFERENCES:

1. Teniukh, Z., & Pelekh, U. (2022). Didzhtalizatsiia bukhhalterskoho obliku v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of accounting in Ukraine: state and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66> (in Ukrainian).
2. Ksonzhyk, I. V., & Matskiv, H. V. (2021). Didzhtalizatsiia upravlinskoho obliku na pidpriemstvi [Digitalization of managerial accounting at enterprises]. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlin-*

skyi aspekty – Current Issues of Modern Business: Accounting, Financial and Managerial Aspects, materials of the III International Scientific and Practical Internet Conference (March 17–19, 2021, Lviv, Ukraine), part 2 (pp. 212–215). Lviv: LNAU. Available at: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14226/1/050_LNAU_2-212-214.pdf (in Ukrainian).

3. Afanasieva, I. I. (2021). Informatsiina systema upravlinskoho obliku v umovakh didzhtalizatsii ekonomiky [Management accounting information systems in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, vol. 49, pp. 32–41. Available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3> (in Ukrainian).

4. Pavlykivska, O., Marushchak, L., & Bilous, O. (2021). Didzhtalizatsiia obliku – perspektyvy rozvytku [Digitalization of accounting: prospects for development]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, vol. 2(25), pp. 618–624. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38869> (in Ukrainian).

5. Skliaruk, I., & Vovk, N. (2024). Upravlinskyi oblik biznes-protseviv v umovakh didzhtalizatsii [Management accounting of business processes in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69> (in Ukrainian).

6. Koroliuk, T. M., & Mazurenok, O. R. (2021). Didzhtalizatsiia diialnosti pidpriemstv: tendentsii, tsyfrovyy oblik, perspektyvy [Digitalization of enterprise activity: trends, digital accounting, prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 70(3), pp. 59–70. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35840> (in Ukrainian).

7. Balabanyts, A. V., & Ribeiro-Ramos, O. O. (2023). Arkhitektonika bezpeky upravlinskoho obliku v umovakh strimkoi didzhtalizatsii [Security architecture of management accounting in the context of rapid digitalization]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, vol. 26, pp. 115–122. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-26-115-122> (in Ukrainian).

8. Kulynych, M. B., et al. (2021). Didzhtalizatsiia obliku, analizu ta opodatkuvannia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization of accounting, analysis, and taxation in the enterprise management system]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Lviv Trade and Economic University. Economic Sciences*, vol. 64, pp. 57–63. Available at: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/971> (in Ukrainian).

9. Panasiuk, V., Burdeniuk, T., & Muzhevych, N. (2021). Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii obliku [Features of the digital transformation of accounting]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 68(1), pp. 70–76. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34842> (in Ukrainian).

10. Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>

11. Alam, Md. S., & Hossain, D. M. (2021). Management Accounting in the Era of Digitalization. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 12(11), 1–8. <https://doi.org/10.13106/JIDB.2021.VOL12.NO11.1>

12. Zhyvko, Z., Nikolashyn, A., Semenets, I., Karpenko, Y., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Klymenchukova, N., & Krakhmalova, N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269. <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/09/25.-JHED-Volume-39-Full-paper-Zinaida-Zhyvko.pdf>.

13. Keimer, I., & Egle, U. (Eds.). (2023). *The Digitalization of Management Accounting*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41524-2>

14. Heinzelmann, R. (2019). Digitalizing management accounting. In: Feldbauer-Durstmüller, B., & Mayr, S. (eds). *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. Springer Gabler. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-27723-9_9.

15. Mansoor, M. A., Salmanand, E. M., & Al-Sartawi, A. (2022). Transformation of Managerial Accounting Trends in the Era of Digitalization. In *From the Internet of Things to the Internet of Ideas: The Role of Artificial Intelligence* (pp. 717–723). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0_57