

УДК 657.1

М. В. Болдуєв,

д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>

О. В. Болдуєва,

д. е. н., доцент, Запорізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>

О. В. Артюх,

д. е. н., професор, Одеський національний економічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>

О. Г. Лищенко,

к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

Т. О. Муренко,

к. е. н., доцент, Одеський національний економічний університет,

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4152-501X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.29

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

M. Bolduiev,

Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

O. Bolduieva,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University

O. Artyukh,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Economics,

O. Lyshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

T. Murenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National University of Economics

INFORMATION TECHNOLOGIES FOR AUTOMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DIGITAL AGE

У статті досліджено особливості застосування інформаційних технологій для автоматизації управлінського обліку в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розкрито сутність і функції управлінського обліку, проаналізовано основні типи інформаційних систем, що підтримують облікові процеси на підприємствах різного масштабу та галузевої спрямованості. Акцентовано увагу на важливості комплексного підходу до впровадження інформаційних систем управлінського обліку, що передбачає адаптацію бізнес-процесів, підготовку персоналу та інтеграцію із наявною ІТ-інфраструктурою.

У процесі дослідження визначено основні критерії вибору інформаційних систем управлінського обліку, а також окреслено ключові виклики, що супроводжують їхнє впровадження, зокрема високі витрати, опір персоналу та необхідність реінжинірингу процесів. Обґрунтовано, що успішне застосування сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їхньої стійкості в умовах цифрової економіки.

The article reveals the essence of management accounting in the context of the modern digital transformation of the economy. Special attention is given to the shift of management accounting from a supporting function to a strategic tool for supporting management decisions. The necessity of implementing information technologies to ensure the timeliness, accuracy, and analytical depth of accounting information at enterprises of various scales is substantiated. It is emphasized that without digital modernization of accounting processes, enterprises lose the ability to respond promptly to changes in the external environment and to optimize resource management.

The main types of management accounting information systems are examined, including ERP systems, Business Intelligence systems, cost management systems, and specialized industry-specific solutions. Their classification according to functional characteristics, level of integration, and areas of application is provided. The strengths of each type of system and their role in forming an effective informational environment within the enterprise are identified. It is highlighted that integrated use of these systems enhances the transparency of business processes and the effectiveness of management decisions at all organizational levels.

The key criteria for selecting management accounting information systems are analyzed, taking into account the specifics of enterprise activities, the level of staff preparedness, the implementation budget, and the prospects for scaling. The main challenges accompanying the implementation of MAIS are identified, including high financial costs, organizational inertia, resistance to change, and a shortage of qualified personnel. Particular attention is paid to the necessity of a comprehensive approach to overcoming these challenges through phased system implementation and systematic staff training.

It is concluded that the successful implementation of information technologies for the automation of management accounting is possible only through a systematic approach that covers business process reengineering, integration of information flows, active engagement of personnel, and evaluation of the economic efficiency of innovations. The use of modern information systems significantly improves enterprise management efficiency, flexibility, and competitiveness in the digital age. The application of innovative approaches to the automation of accounting functions is a key factor in ensuring long-term development and adaptability of enterprises in the rapidly changing global market environment.

Ключові слова: управлінський облік, інформаційні системи управлінського обліку, цифровізація, автоматизація обліку, ERP-системи, Business Intelligence, облік витрат, реінжиніринг бізнес-процесів, цифрова трансформація, ефективність управління.

Key words: management accounting, management accounting information systems, digitalization, accounting automation, ERP systems, Business Intelligence, cost accounting, business process reengineering, digital transformation, management efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифровізація бізнес-середовища та стрімкий розвиток інформаційних технологій кардинально змінюють вимоги до систем управлінського обліку, перетворюючи їх із допоміжного інструмента на стратегічний ресурс управління підприємством. Традиційні методи обробки управлінської інформації вже не відповідають сучасним потребам щодо оперативності, точності та аналітичної глибини, що обумовлює необхідність впровадження автоматизованих інформаційних систем. Проблема полягає в тому, що успішне впровадження інформаційних технологій автоматизації управлінського обліку вимагає не тільки вибору відповідних програмних продуктів, а й комплексної трансформації облікових процесів, адаптації організаційних структур і подолання технічних та соціальних бар'єрів.

Вирішення цієї проблеми має важливе наукове та практичне значення, оскільки від ефективності автоматизації управлінського обліку залежить здатність підприємств забезпечувати гнучкість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність на ринку та адаптуватися до умов цифрової економіки. З огляду на це, дослідження питань впровадження сучасних інформаційних систем в управлінський облік, класифікації таких систем за функціональним призначенням, визначення критеріїв їх вибору та аналізу факторів успішності є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспекті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх наукових праць свідчить про зростання інтересу дослідників до проблем автоматизації та цифровізації управлінського обліку. Ігнатенко С. В. та Томашук І. В. дослідили сучасні тенденції впровадження цифро-

вих технологій на аграрних підприємствах, акцентуючи увагу на економічних аспектах. Мачинська Ю. проаналізувала особливості використання цифрових технологій управлінського обліку в державному та приватному секторах економіки. Шматковська Т. О. і Дзямуч М. І. вивчали трансформацію стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки, тоді як Шматковська Т. і Мостовенко Н. акцентували увагу на тенденціях формування систем стратегічного управлінського обліку. Дослідження Шматковської Т. і Дзямуч М. окреслили трансформаційний вплив цифровізації на розвиток облікових систем. Важливий внесок у розкриття концептуальних основ автоматизації облікових процесів здійснили Голик В. Р., Безверхня Ю. В., Лега О. В. і Яловега Л. В., які висвітлювали питання обліку витрат в умовах автоматизованої обробки інформації. Окремі аспекти удосконалення фінансового та управлінського обліку через автоматизацію були розглянуті Горбатюком О. В. та Антонішином В. В.. Чернікова І. Б. та Якуба Є. В. зосередили увагу на особливостях вибору інформаційних програм для бухгалтерського обліку в управлінні ринковими структурами. Усі зазначені праці підтверджують актуальність досліджуваної проблематики, однак потребують подальшого розвитку комплексних підходів до впровадження інформаційних технологій автоматизації управлінського обліку в умовах цифрової трансформації економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та практичних аспектів впровадження інформаційних технологій автоматизації управлінського обліку в умовах цифрової трансформації бізнесу, а також визначення основних критеріїв вибору інформаційних систем для підвищення ефективності управлінських процесів на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінський облік є ключовим елементом внутрішньої інформаційної системи підприємства, що спрямований на забезпечення керівництва релевантною, оперативною та деталізованою інформацією для прийняття управлінських рішень. У науковій літературі управлінський облік визначається як процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передавання інформації, що використовується для планування, оцінки та контролю діяльності

організації, а також для забезпечення належного використання її ресурсів [16].

На відміну від фінансового обліку, який зорієнтований переважно на формування зовнішньої звітності та дотримання регуляторних вимог, управлінський облік має іншу природу і функціональне спрямування. Його головна відмінність полягає у гнучкості, адаптивності та орієнтації на потреби внутрішніх користувачів — насамперед менеджерів різних рівнів управління. Цей вид обліку покликаний не просто фіксувати господарські операції, а забезпечувати інформаційну підтримку процесів планування, контролю та прийняття рішень.

Управлінський облік охоплює як короткострокові, так і довгострокові горизонти планування. Він сприяє формуванню обґрунтованих бюджетних рішень, аналізу витрат і прибутковості, оцінці ефективності діяльності окремих підрозділів та загалом підприємства. Важливим напрямом є також калькулювання собівартості продукції, послуг або робіт, що забезпечує реалістичне уявлення про внутрішню економіку бізнесу [13].

До основних функцій управлінського обліку належать:

- планування, яке включає процеси стратегічного і тактичного бюджетування ресурсів;
- контроль, що базується на аналізі відхилень від запланованих показників та оцінці досягнутих результатів;
- регулювання, тобто вплив на бізнес-процеси з метою коригування напрямку розвитку чи оперативних дій;
- аналіз і прийняття рішень, що передбачає підготовку альтернативних варіантів дій і оцінку їхніх можливих наслідків [2].

У контексті цифровізації бізнесу значення інформаційного забезпечення управлінського обліку зростає. Сучасні підприємства потребують високотехнологічних рішень, які здатні швидко обробляти великі обсяги даних з різних структурних одиниць, забезпечувати багаторівневу та багатовимірну аналітику, моделювати сценарії розвитку та контролювати ключові показники ефективності (KPI) [6].

Зростання вимог до точності, оперативності та інтегрованості управлінської інформації обумовлює потребу у впровадженні сучасних інформаційних систем. Такі системи повинні забезпечувати не лише збирання даних у реальному часі, але й автоматичне формування управлінської звітності, зручний доступ до інформації для осіб з відповідними повноваженнями, а також можливість налаштування моделей обліку витрат, бюджетів та центрів відповідальності. Їхнє впровадження є основою підвищен-

ня ефективності управлінського обліку та всієї системи управління підприємством [15].

Сьогодні інформаційна підтримка управлінського обліку вже не обмежується простими електронними таблицями чи обліковими програмами. Вона перетворюється на складну систему управлінської аналітики, що охоплює весь спектр діяльності підприємства та сприяє підвищенню ефективності управління на всіх рівнях.

Інформаційні системи управлінського обліку (ІСУО) є інструментом, що забезпечує автоматизацію збору, обробки, аналізу та представлення даних, необхідних

для прийняття ефективних управлінських рішень [4]. Залежно від масштабу підприємства, галузевої специфіки, рівня централізації управління та потреб у деталізації інформації, на практиці використовується низка різних систем. Їх можна класифікувати за кількома ознаками:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Це комплексні інтегровані системи, які охоплюють всі функціональні сфери підприємства, включно з бухгалтерським і управлінським обліком, логістикою, виробництвом, кадрами тощо. Прикладами таких систем є SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, 1C:Підприємство, BAS ERP. Вони забезпечують наскрізну інтеграцію даних, стандартизацію процесів і централізоване управління ресурсами.

2. Системи Business Intelligence (BI). Призначені для аналітики та візуалізації управлінської інформації. Використовують методи аналізу даних, побудови дашбордів, моделювання сценаріїв. BI-системи, такі як Power BI, Tableau, QlikView, не є обліковими в класичному розумінні, проте тісно інтегруються з ERP-рішеннями і підсилюють управлінську функцію за рахунок глибокої аналітики.

3. Системи управління витратами (Cost Management Systems). Такі системи спеціалізуються на калькулюванні собівартості, обліку витрат за статтями, об'єктами, центрами відповідальності. Поширеними моделями тут є ABC (Activity-Based Costing), TCO (Total Cost of Ownership), CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit).

4. Спеціалізовані галузеві ІСУО. Розробляються для окремих сфер (виробництво, будів-

Таблиця 1. Узагальнення типів інформаційних систем управлінського обліку

Тип системи	Основне призначення	Типові приклади	Користувачі	Рівень інтеграції	Сильні сторони
ERP-системи	Інтегроване управління всіма бізнес-процесами	SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics, 1C, BAS ERP	Керівництво, фінансові менеджери, логісти, HR-фахівці	Повна інтеграція з усіма модулями підприємства	Цілісність даних, автоматизація всіх процесів
Системи Business Intelligence (BI)	Аналітика, візуалізація та підтримка прийняття рішень	Power BI, Tableau, QlikView	Аналітики, фінансові директори, стратегічне управління	Інтегрується з ERP для аналітичних потреб	Глибокий аналіз і візуалізація даних
Системи управління витратами	Калькулювання собівартості та аналіз витрат	ABP, TPO, PVP-аналіз	Фінансові менеджери, бухгалтері-аналітики	Може бути частиною ERP або окремим модулем	Детальний облік витрат і точність розрахунків
Спеціалізовані галузеві ІСУО	Облік і аналітика з урахуванням галузевої специфіки	Системи для агробізнесу, будівництва, торгівлі	Галузеві фахівці, керівники підприємств, плановики	Може бути автономною або інтегрованою системою	Врахування специфіки галузі, адаптація під потреби

Джерело: сформовано на підставі узагальнення [10, 12].

ництво, сільське господарство, торгівля) з урахуванням специфіки діяльності, обліку витрат, норм виробітку, сезонності тощо. Вони дозволяють враховувати галузеві KPI та стандарти (таблиця 1).

Більшість сучасних систем управлінського обліку мають набір стандартних функцій, які можуть адаптуватися до потреб конкретного підприємства:

— планування та бюджетування — створення операційних і фінансових бюджетів, їх узгодження, затвердження та відстеження виконання;

— облік витрат та калькулювання собівартості — розрахунок повної та змінної собівартості, розподіл накладних витрат, аналіз витрат за центрами, продуктами, замовленнями;

— контроль відхилень та аналіз ефективності — порівняння фактичних і планових показників, ідентифікація причин відхилень, формування звітів про ефективність підрозділів;

— аналіз рентабельності та маржинального прибутку — моделювання впливу змін в обсягах продажів, цін, витрат на фінансовий результат;

— управління центрами відповідальності — побудова внутрішньої структури обліку за підрозділами, проектами, лініями продукції з визначенням відповідальних осіб;

— формування управлінської звітності — автоматизоване формування звітів для різних рівнів управління, з можливістю гнучкого налаштування структури звітності [7].

Сучасні інформаційні системи управлінського обліку (ІСУО) проєктуються за принципом

Таблиця 2. Критерії вибору ІСУО з методами підтвердження

Критерій	Пояснення	Приклади показників для оцінювання	Джерела або методи підтвердження
Масштаб і структура підприємства	Великим підприємствам потрібні потужні, інтегровані системи, тоді як малим – більш гнучкі та прості у використанні.	Кількість підрозділів, чисельність персоналу, кількість рівнів управління	Аналіз організаційної структури, звіт про кількість персоналу
Галузева специфіка	Наявність функціоналу, що враховує особливості галузі (наприклад, агробізнесу, будівництва, торгівлі).	Наявність галузевих шаблонів, підтримка специфічних показників і нормативів	Огляд бізнес-процесів, консультації з галузевими експертами
Бюджет на впровадження та обслуговування	Врахування вартості ліцензії, технічної підтримки, навчання, модернізації та часу окупності.	Сума інвестицій у систему, річні витрати на обслуговування, ROI	Фінансове планування, ROI-аналіз, оцінка ТРО
Рівень підготовки персоналу	Наявність у персоналу цифрових компетенцій для роботи з ІС та потреба в навчанні.	Частка персоналу з ІТ-компетенціями, результати тестування знань, потреба в навчанні	Опитування працівників, тестування знань, HR-аналітика
Можливості адаптації під індивідуальні бізнес-процеси	Гнучкість програмного забезпечення щодо змін структури даних, звітів, логіки обліку.	Час та вартість адаптації ПЗ, наявність API/конфігуратора, рівень кастомізації	Технічне завдання, демонстраційне впровадження (proof of concept)
Перспективи масштабування системи	Можливість розширення системи з ростом компанії без заміни ПЗ або втрати даних.	Можливість додавання нових модулів, підтримка зростання обсягів даних, кількість користувачів у ліцензії	Оцінка технічної документації, аналіз ліцензійних умов, експертний аудит

Джерело: сформовано на підставі узагальнення [10, 11, 12].

модульної архітектури, що забезпечує можливість поетапного впровадження окремих функціональних блоків. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптувати темпи автоматизації до власних фінансових, організаційних та технологічних можливостей. У практиці впровадження найчастіше спостерігається поетапність: спочатку реалізуються базові компоненти, наприклад, модуль бюджетування, а на наступних етапах — блоки контролю відхилень, аналізу витрат, план-факт аналізу тощо [9]. Це сприяє зниженню ризиків та забезпечує поступову адаптацію користувачів до нової системи.

Важливим чинником успішного функціонування ІСУО є їх здатність інтегруватися з іншими інформаційними системами, які вже використовуються на підприємстві. Йдеться, зокрема, про бухгалтерські, логістичні, кадрові системи та CRM-платформи. Повноцінна інтеграція забезпечує цілісність даних, усуває дублювання інформації та зменшує кількість помилок, що виникають під час ручного перенесення даних. Крім того, вона значною мірою підвищує точність управлінських розрахунків та ефективність прийняття рішень.

У процесі вибору конкретної ІСУО для підприємства доцільно враховувати низку ключових критеріїв. Передусім слід оцінити масштаб і організаційну структуру підприємства: великі багаторівневі організації потребують більш складних, інтегрованих рішень, тоді як малим підприємствам достатньо гнучких і простих у користуванні систем. Важливу роль відіграє також галузева специфіка, оскільки облікова модель повинна відповідати особливостям виробничих, торговельних чи сервісних процесів [14].

Наступним важливим чинником є бюджет на впровадження та подальше обслуговування системи, що включає не лише вартість ліцензії, але й витрати на навчання персоналу, адаптацію, супровід та оновлення. Окрім фінансових аспектів, слід оцінити рівень підготовки персоналу — від наявності базових цифрових навичок до здатності працювати з аналітичними інструментами системи. Не менш важливою є здатність системи до адаптації під індивідуальні

бізнес-процеси підприємства, що вимагає наявності гнучких налаштувань та конфігурацій.

Зрештою, варто враховувати перспективи масштабування системи. У разі розширення бізнесу або ускладнення організаційної структури ІСУО повинна підтримувати інтеграцію нових підрозділів, обсягів даних і користувачів без суттєвого перегляду базової архітектури. Усі ці критерії формують основу для обґрунтованого та стратегічного вибору інформаційної системи управлінського обліку, яка відповідатиме як поточним, так і майбутнім потребам підприємства [1]. Однак для того, щоб процес вибору був не лише формальним, а й аналітично обґрунтованим, доцільно структурувати ці критерії (таблиця 2).

Впровадження сучасних інформаційних систем управлінського обліку (ІСУО) відкриває перед підприємствами широкі перспективи для вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Поєднання автоматизації облікових процедур, інтеграції внутрішньої інформації та багаторівневої аналітики перетворює ІСУО на потуж-

ний інструмент підтримки управлінських рішень у режимі реального часу [5].

Однією з ключових переваг ІСУО є здатність забезпечувати оперативний доступ до актуальної інформації щодо основних показників діяльності підприємства. Це суттєво скорочує часові лаги між моментом виникнення події, її відображенням в обліку та аналізом для прийняття рішень. Керівництво має змогу своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, здійснюючи оцінку виконання бюджетів, виявлення відхилень, аналіз рентабельності окремих напрямів діяльності.

Іншою важливою функцією ІСУО є автоматизація рутинних і трудомістких процесів — таких як збір первинних даних, розрахунки собівартості, складання бюджету та формування стандартної звітності. Це не лише знижує навантаження на персонал, але й дозволяє зосередити його увагу на стратегічно важливих аналітичних завданнях: аналізі причин відхилень, оцінці результативності управлінських рішень, прогнозуванні сценаріїв розвитку.

Особливу роль відіграє здатність ІСУО до інтеграції з різноманітними джерелами даних — виробничими, логістичними, фінансовими, кадровими. Завдяки цьому створюється єдиний інформаційний простір, у якому всі дані обробляються за узгодженими стандартами. Це дозволяє уникнути дублювання, мінімізувати помилки й забезпечити високу якість аналітики [3]. Такий підхід є особливо важливим для підприємств зі складною організаційною структурою або територіальною розгалуженістю.

Крім того, інформаційні системи управлінського обліку дають змогу здійснювати детальний контроль витрат за напрямками, центрами відповідальності, проектами. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, посиленню внутрішнього контролю та зміцненню фінансової дисципліни. Застосування інструментів обліку маржинального прибутку, аналізу відхилень та оцінки ефективності використання ресурсів дозволяє побудувати гнучку систему фінансового контролю, що позитивно впливає на загальну економічну ефективність підприємства [8].

Завдяки вбудованим модулям планування та моделювання ІСУО надають можливість формувати альтернативні сценарії розвитку, оцінювати вплив різноманітних зовнішніх факторів на показники діяльності, прогнозувати інвестиційну активність та ідентифікувати потенційні ризики. Усе це забезпечує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне значення впровадження ІСУО підтверджується реальними прикладами як у

міжнародній, так і у вітчизняній практиці. Наприклад, такі транснаціональні компанії, як Procter & Gamble, Nestlé та Volkswagen, активно використовують ERP-системи SAP для забезпечення комплексної аналітики витрат та ефективного бюджетування. В українських реаліях середні підприємства дедалі частіше обирають системи типу BAS ERP або UA-Бюджет, що дозволяє автоматизувати облік витрат, оптимізувати управління грошовими потоками та здійснювати ефективну оцінку діяльності окремих структурних одиниць [12].

Водночас, незважаючи на значний потенціал інформаційних систем управлінського обліку (ІСУО), їх впровадження супроводжується низкою складнощів, які можуть знизити ефективність інвестицій у цифрову трансформацію управлінських процесів. Ці виклики мають як технічний, так і організаційний, економічний та соціально-психологічний характер, і потребують всебічного аналізу та стратегічного підходу до їх подолання.

Одним із найважливіших бар'єрів для підприємств, особливо малого і середнього бізнесу, є висока початкова вартість впровадження ІСУО. Йдеться не лише про придбання ліцензійного програмного забезпечення, а й про витрати на: попереднє обстеження бізнес-процесів; адаптацію програмного продукту до потреб компанії; навчання персоналу; технічну підтримку та оновлення системи; інтеграцію з іншими інформаційними системами. Крім того, тривалий період окупності інвестицій у такі системи змушує компанії ретельно оцінювати очікувану віддачу.

Впровадження ІСУО вимагає ґрунтовного перегляду існуючих бізнес-процесів, оскільки нові системи часто вимагають стандартизації, уніфікації процедур і узгодження внутрішніх регламентів. Це потребує активної участі всіх рівнів управління, а також готовності до змін з боку функціональних підрозділів. Без належної підготовки організаційної структури підприємства система може не запрацювати належним чином або не відповідати фактичним управлінським потребам.

Людський фактор залишається одним із найсерйозніших викликів. Працівники, які звикли до традиційних методів обліку та аналізу, можуть чинити опір цифровізації процесів. Основні причини такого опору включають: страх перед новими технологіями; побоювання втрати роботи через автоматизацію; недостатній рівень цифрової компетентності; небажання змінювати усталені звички.

Ще одним обмеженням є дефіцит кадрів, які поєднують знання у сфері управлінського обліку та інформаційних технологій. Впровад-

ження ІСУО потребує залучення фахівців зі знаннями таких інструментів, як ERP, BI, SQL-аналітика, а також навичок роботи з великими масивами даних. На етапі супроводу системи виникає потреба в адмініструванні, підтримці користувачів, оновленні баз даних та звітності.

Також слід зазначити, що наявність розрізнених ІТ-рішень (окремо для бухгалтерії, логістики, CRM тощо) ускладнює інтеграцію нових систем управлінського обліку. Несумісність форматів, різні структури даних, дублювання або відсутність єдиних каталогів можуть призводити до спотворення інформації, зниження ефективності аналітики, втрати часу та ресурсів на синхронізацію.

Деякі ІСУО створюються як універсальні платформи без урахування специфіки окремих галузей — наприклад, сільського господарства, будівництва чи ритейлу. Це зумовлює потребу в глибокому доопрацюванні системи, що може затягнути процес впровадження та знизити її ефективність. Крім того, адаптація під українське законодавство також може потребувати значних зусиль у контексті локалізації програмного забезпечення.

Таким чином, з огляду на складність та багатofакторність впровадження інформаційних систем управлінського обліку (ІСУО), підприємства повинні використовувати системний підхід, що охоплює як технологічні, так і організаційні, кадрові та економічні аспекти. Лише за умов комплексного планування, гнучкого управління змінами та активної взаємодії всіх учасників проєкту можна забезпечити реалізацію повного потенціалу таких систем.

Першим і надзвичайно важливим кроком до ефективного впровадження інформаційної системи управлінського обліку (ІСУО) є проведення попереднього аудиту бізнес-процесів підприємства та його управлінських інформаційних потоків [10]. Такий аудит дає змогу виявити реальні потреби організації, обґрунтувати вимоги до майбутнього рішення та забезпечити високу якість впровадження.

У процесі аудиту вирішуються наступні завдання:

— Ідентифікація вузьких місць у функціонуванні підприємства — це означає аналіз процесів, які сповільнюють діяльність підприємства або призводять до помилок, дублювання роботи, неефективного використання ресурсів. До таких вузьких місць можуть належати: неузгодженість між підрозділами, затримки в обробці даних, низька якість інформації для прийняття рішень.

— Визначення інформаційних потреб менеджменту. Під час аудиту уточнюється, які

саме дані необхідні для прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень на різних рівнях управління. Це можуть бути дані про витрати, доходи, відхилення від бюджету, ефективність підрозділів, рентабельність продукції тощо. Важливо враховувати не лише формальні вимоги до звітності, але й очікування користувачів ІСУО щодо гнучкості та глибини аналітики.

— Формування вимог до майбутньої інформаційної системи. На основі зібраної інформації складається перелік функціональних вимог до ІСУО, включаючи: необхідні модулі, типи звітів, логіку обліку, інтерфейси користувача, рівні доступу. Також враховуються вимоги до інтеграції з іншими системами (бухгалтерський облік, CRM, логістика тощо) та технічні обмеження.

— Уникнення автоматизації застарілих або неефективних процедур. Часто підприємства припускаються помилки, намагаючись просто перевести в електронну форму наявні бізнес-процеси без їх критичного аналізу. Аудит дозволяє реінжинерити (перебудувати) процеси, зробивши їх більш логічними, послідовними та орієнтованими на кінцевий результат. Це гарантує, що автоматизація буде інструментом оптимізації, а не просто "електронною версією паперової рутини".

Аудит також допомагає зіставити існуючі практики з кращими галузевими стандартами, що є основою для подальшого вдосконалення.

Одним із рекомендованих підходів до впровадження ІСУО є етапна реалізація (rollout), яка дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із одночасною зміною всіх облікових процесів. Такий підхід забезпечує поступову адаптацію персоналу до нових процедур, дозволяє протестувати систему на пілотних ділянках та отримати зворотний зв'язок для її вдосконалення. Зазвичай у першу чергу впроваджуються модулі бюджетування, контролю витрат або аналітики, оскільки вони мають найбільше прикладне значення для прийняття управлінських рішень.

Важливою умовою ефективності впровадження ІСУО є залучення зовнішніх експертів і спеціалізованих постачальників програмного забезпечення. Консультаційна та технічна підтримка дозволяє уникнути типових помилок, адаптувати систему до галузевої специфіки та забезпечити належний рівень обслуговування протягом усього життєвого циклу системи. Професійний провайдер, який має досвід реалізації подібних проєктів, може запропонувати оптимальні технічні рішення, перевірені практикою впровадження в інших компаніях [8].

Не менш важливим напрямом є організація системи навчання та підвищення кваліфікації користувачів, яка має охоплювати як технічні навички роботи з програмою, так і розуміння логіки управлінського обліку. Доцільним є проведення тренінгів, створення навчальних матеріалів (інструкцій, відеоінструкцій), залучення персоналу до тестування системи, а також призначення відповідальних осіб у підрозділах, які виконуватимуть роль внутрішніх консультантів. Без відповідного навчання персонал не зможе ефективно використовувати потенціал ІСУО, що значно знижує доцільність її впровадження.

Наступним важливим етапом є вибір програмного забезпечення з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Зокрема, необхідно враховувати галузеві особливості (наприклад, наявність сезонних циклів, довготривалих проєктів чи значних витрат на сировину), рівень ієрархії управління, географічну розгалуженість, а також доступність локалізованих функцій, що відповідають чинному законодавству [11]. Попередня комплексна оцінка функціональності та адаптивності програмного продукту дозволяє уникнути витрат на доопрацювання в процесі експлуатації.

Завершальним етапом є оцінка економічного ефекту від впровадження ІСУО, яка передбачає не лише аналіз фактичних витрат, а й визначення досягнутого результату у вигляді скорочення адміністративних витрат, зменшення часу на підготовку звітності, підвищення якості управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів. Розрахунок економічного ефекту також дає змогу встановити ключові показники ефективності впровадження (КРІ), що можуть використовуватись для моніторингу результатів і подальшого вдосконалення інформаційної системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційні системи управлінського обліку відіграють ключову роль у сучасному менеджменті, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, орієнтованого на зовнішню звітність, управлінський облік спрямований на внутрішнє аналітичне забезпечення діяльності організації, і саме завдяки розвитку інформаційних технологій його функції реалізуються повною мірою.

Впровадження сучасних інформаційних систем відкриває для підприємств значні можливості: оперативний доступ до достовірної інформації, автоматизація облікових і аналітичних процесів, інтеграція даних з різних підрозділів, удосконалення контролю та підвищення фінансової дисципліни. Водночас цей процес супроводжується низкою викликів — від високих витрат і організаційних змін до спротиву персоналу й потреби у висококваліфікованих фахівцях.

Подолання зазначених труднощів можливе за умови комплексного підходу до впровадження: проведення попереднього аудиту, поетапного запуску системи, належної підготовки персоналу, адаптації програмного забезпечення до специфіки бізнесу та оцінки ефективності нововведень. Такий підхід дозволяє не лише знизити ризики невдачі, але й досягти максимальної віддачі від інвестицій у цифрову трансформацію облікової функції.

Література:

1. Безверхня Ю. В. Проблеми та перспективи автоматизації управлінського обліку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2015. № 1. С. 192—197.
2. Голик В. Р. Концептуальні основи управлінського обліку витрат та підходи до його автоматизації. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2018. № 3. С. 8—12.
3. Горбатюк О. В., Антонішин В. В. Шляхи удосконалення фінансового та управлінського обліку в умовах автоматизації. Наука й економіка. 2016. Вип. 1. С. 18—22.
4. Ігнатенко С. В., Томашук І. В. Сучасні тенденції автоматизації та цифровізації управлінського обліку в аграрних підприємствах: економічний аспект. Економічний простір. 2024. № 191. С. 465—472.
5. Лега О. В., Яловега А. В. Управлінський облік витрат виробництва в умовах автоматизованої обробки інформації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 75—80.
6. Маначинська Ю. Цифрові технології управлінського обліку в державному та приватному секторі національної економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 3. С. 22—42.
7. Терлецька І. В. Управлінські інформаційні системи в обліку і оподаткуванні: посібник;

Миколаїв. нац. ун-т [ім. В. О. Сухомлинського]. Миколаїв: Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського, 2017. 252 с.

8. Управлінський облік: навч. посіб. / Л. В. Гуцаленко [та ін.]. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 371 с.

9. Управлінський облік. Збірник задач: навч. посіб. / Д. А. Горовий [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Гельветика, 2018. 399 с.

10. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: навч. посіб. / В. М. Краєвський [та ін.]; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 287 с.

11. Чернікова І. Б., Якуба Є. В. Про особливості вибору інформаційних програм бухгалтерського обліку в управлінні ринковими структурами. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 1. С. 40—51.

12. Шевців А.Ю. Управлінський облік [Текст]: навч. посіб.; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: Растр-7, 2022. 640 с.

13. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 61—67.

14. Шматковська Т., Дзямулич М. Цифровізація економіки та її трансформаційні впливи на розвиток стратегічного управлінського обліку. Економічний форум. 2022. № 2. С. 95—100.

15. Шматковська Т., Мостовенко Н. Тенденції формування системи стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки. Економічний форум. 2022. № 3. С. 132—137.

16. Hilton R.W., Platt D.E. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 880 p.

References:

1. Bezverkhna, Yu.V. (2015), "Problems and prospects of management accounting automation", Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), vol. 1, pp. 192—197.

2. Holyk, V.R. (2018), "Conceptual foundations of management cost accounting and approaches to its automation", Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 3, pp. 8—12.

3. Horbatiuk, O.V. and Antonishyn, V.V. (2016), "Ways to improve financial and management accounting under automation conditions", Nauka y ekonomika, vol. 1, pp. 18—22.

4. Ihnatenko, S.V. and Tomashchuk, I.V. (2024), "Current trends in the automation and digitalization of management accounting in agricultural enterprises: economic aspect", Ekonomichnyi prostir, vol. 191, pp. 465—472.

5. Leha, O.V. and Yaloveha, L.V. (2016), "Management accounting of production costs under automated data processing conditions", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky, vol. 2, pp. 75—80.

6. Manachynska, Yu. (2023), "Digital technologies of management accounting in the public and private sectors of the national economy", Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 22—42.

7. Terletska, I.V. (2017), Upravlinski informatsiini systemy v obliku i opodatkuvanni [Management Information Systems in Accounting and Taxation], Mykolaivskyi natsionalnyi universytet im. V.O. Sukhomlynskoho, Mykolaiv, Ukraine.

8. Hutsalenko, L.V. et al. (2020), Upravlinski oblik [Management Accounting], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

9. Horovyi, D.A. et al. (2018), Upravlinski oblik. Zbirnyk zadach [Management Accounting. Problem Book], Helvetyka, Kharkiv, Ukraine.

10. Kraievskiy, V.M. et al. (2020), Upravlinski informatsiini systemy v obliku ta opodatkuvanni [Management Information Systems in Accounting and Taxation], Universytet DFS Ukrainy, Irpin, Ukraine.

11. Shevtsiv, L.Yu. (2022), Upravlinski oblik [Management Accounting], Rastr-7, Lviv, Ukraine.

12. Chernikova, I.B. and Yakuba, Ye.V. (2015), "Features of selecting accounting information software in managing market structures", Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh, vol. 1, pp. 40—51.

13. Shmatkovska, T.O. and Dziamulych, M.I. (2022), "Strategic management accounting under digital economy conditions", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 1, pp. 61—67.

14. Shmatkovska, T. and Dziamulych, M. (2022), "Digitalization of the economy and its transformational impact on the development of strategic management accounting", Ekonomichnyi forum, vol. 2, pp. 95—100.

15. Shmatkovska, T. and Mostovenko, N. (2022), "Trends in the formation of a strategic management accounting system in the digital economy", Ekonomichnyi forum, vol. 3, pp. 132—137.

16. Hilton, R.W. and Platt, D.E. (2020), Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment, 12th ed, McGraw-Hill Education, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 р.