Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.41
УДК 657

Т. В. Косташ,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Ю.Федьковича
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9027-7043

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

T. Kostash
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit,
Yuriy Fed'kovych Chernivtsi National University

ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING AS A MECHANISM FOR ENSURING STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISKS

У статті висвітлено важливість організації управлінського обліку на підприємстві як прямого фактора його ефективного розвитку, стимулу зростання інвестиційної привабливості, яке в умовах євроінтеграції зможе отримати репутацію серйозного партнера та міжнародне визнання. Акцентовано увагу на зовнішніх та внутрішніх чинниках негативного впливу

на сучасну систему управління суб'єктів господарювання. Наголошено, що в умовах непередбачуваності та нестабільності управлінський облік є складовою системи стратегічного управління підприємством, яка виходить за межі бухгалтерського обліку і призначення якої – забезпечення персоналу інформацією для планування, обліку, оцінки, аналізу, контролю та, відповідно, прийняття обґрунтованих оперативних та стратегічних рішень щодо ефективного управління бізнес-процесами та одержання прибутку.

Наведено основні завдання організації управлінського обліку на підприємстві. Окреслено конкретні заходи організації управлінського обліку, які повинні відповідати загальній стратегії діяльності. Наведено основні методи складання бюджетів на підприємстві та розкрито ключові підходи до бюджетування в умовах невизначеності та ризиків.

Зазначено, що управлінський облік виступає основним інформаційним джерелом для менеджменту в процесі управління суб'єктом господарювання. Наведено й охарактеризовано програмні продукти для забезпечення процесів управлінського обліку та звітності та наголошено, що оптимальним варіантом у цифровому бізнес-середовищі є підтримка програмним забезпеченням усіх видів обліку (управлінського, фінансового, податкового).

The article highlights the importance of organizing management accounting at the enterprise as a direct factor in its effective development, the incentive of increasing investment attractiveness, which in European integration will be able to obtain a reputation of a serious partner and international recognition. Attention is emphasized on the external and internal factors of negative impact on the modern management system of economic entities. It is emphasized that insufficient practical experience, certain gaps in the theoretical and regulatory-law base of management of management accounting adversely affect its functioning as a system. In practice, enterprises use certain elements of management accounting

and it is important that they are not discharged, but are combined into a common plane focused on achieving a positive result.

It is emphasized that in the conditions of unpredictability and instability, management accounting is an integral part of the system of strategic management of the enterprise, which goes beyond accounting and the appointment of which is to provide personnel with information for planning, accounting, evaluation, analysis, control and, accordingly, making sound operational and strategic decisions.

Accordingly, the article provides the main tasks of the organization of management accounting at the enterprise. The specific measures of organization of management accounting, which must comply with the overall strategy of activity of the enterprise: development and approval of management accounting policy, internal organizational standards of management accounting, primary documentation and forms of reporting; development of a system of accounts for management accounting goals, implementation of the budget system. The basic methods of budgeting at the enterprise are presented and key approaches to budgeting in uncertainty and risks are revealed.

It is stated that management accounting is the main information source for management in the management process. The software products for providing management accounting and reporting processes are presented and described and emphasized that the best option in the digital business environment is to support software of all types of accounting (management, financial, tax).

Ключові слова: *управлінський облік, управлінське рішення, стратегія, інформація, бюджет, цифрові програмні продукти.*

Keywords: *management accounting, management decision, strategy, information, budget, digital software.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні, в умовах

наближення вітчизняного нормативно-правового забезпечення та практики фінансового обліку й звітності бізнес-структур до рівня європейських компаній, не всі з них усвідомили необхідність чітко організованої, систематизованої та автоматизованої системи управлінського обліку. Сучасні реалії свідчать, що багато підприємств, навіть з розвинутими виробничими технологіями, не використовують повною мірою можливості управлінського обліку, несистемно приймаючи короткострокові управлінські рішення за розрізненими центрами відповідальності. Інформаційні потреби управлінського персоналу таких підприємств формуються, виходячи з фінансової інформації, наданої бухгалтерським обліком. Керівники не приділяють належної уваги використанню у своїй діяльності якісної управлінської інформації, яка дає повну уяву про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, існуючі ризики та перспективи розвитку господарюючого суб'єкта.

Для задоволення потреб управління сучасними бізнес-процесами в умовах гострої конкурентної боротьби та впливу негативного зовнішнього середовища на результати діяльності підприємствам необхідна планова, нормативна, технологічна, облікова й аналітична інформація, корисна для загального менеджменту суб'єкта господарювання, оскільки вона є вихідним матеріалом для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень. Інформаційним джерелом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень на різних рівнях управління має стати управлінська звітність, формування якої потребує чіткої організації управлінського обліку. Безперечно, що система організації управлінського обліку в умовах непередбачуваності та нестабільності має відрізнятися від її організації в умовах сталого розвитку, а це вимагає, щоб повсякденною складовою управлінського обліку став постійний моніторинг поточного стану зовнішнього середовища. Це також вимагає використання особливих принципів та методів побудови інформації для розробки та прийняття управлінських рішень, відмінних від тих, що застосовуються в умовах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним аспектам організації управлінського обліку та його ролі у загальній обліковій системі інформації підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Я. Ф. Аверкина, Н. Ф. Безкоровайної, З. В. Задорожного, М. В. Заворітного, Ю. О. Костенко, О. А. Курей, О. В. Кучанського, С. В. Лабунської, Г. В. Лебедик, М. Р. Пушкаря, М. С. Пушкаря, В. М. Рожелюка, І. П. Склярук, С. В. Скрипник, N. Aldabbous, R. K. Dahal, B. Ghimire, R. Gurung, D. Karki, S. P. Joshi, та ін. Проте сьогодні низка проблемних питань залишається недостатньо розкритою або має суперечливу інтерпретацію, зокрема: відсутній єдиний підхід до інтеграції управлінського та фінансового обліку, що створює розрив між стратегічним і оперативним управлінням; більшість методик управлінського обліку орієнтовані на стабільне бізнес-середовище без врахування впливу воєнного стану, інфляції, коливання валютного курсу, нестачі ресурсів; при дослідженні цифрових програмних продуктів для ведення бухгалтерського обліку здебільшого розглядаються великі ERP-системи (типу SAP, Oracle E-Business Suite та ін.), тоді як реалії суб'єктів малого та середнього бізнесу потребують гнучкіших та дешевших рішень тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття аспектів організації управлінського обліку як механізму забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішне функціонування та розвиток суб'єктів господарювання, як складних та відкритих систем, визначається тим, наскільки їх стратегія узгоджується з цілями та цінностями, наявними ресурсами та можливостями, організаційною структурою Проте, кожен із суб'єктів господарювання стикається зі значним зростанням складності та кількості управлінських завдань, спричинених змінами процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі [1, с. 1-2].

Так, нестабільність зовнішнього середовища вимагає від підприємств зростання швидкості реагування на зміни, що відбуваються та відповідної гнучкості виробництва й управління, зміщення акценту з аналізу минулих подій на прогнозний аналіз та стратегічне управління.

Внутрішні недоліки існуючої системи управління суб'єктів господарювання зумовлені, зокрема:

– недосконалістю системи планування (розробки бюджетів), що обмежує прогнозування результатів діяльності та обґрунтування перспективних рішень підприємства;

– недостатньо розробленим механізмом обліку витрат на підприємстві за носіями, місцями виникнення, центрами відповідальності для здійснення контролю діяльності та управління;

– наявністю великої кількості інформації, що не повністю забезпечує принцип її релевантності в процесі прийняття управлінських рішень;

– недосконалістю системи внутрішньої управлінської звітності для вирішення завдань;

– відсутністю чіткої схеми проведення аналізу та прийняття управлінських рішень із питань формування програми виробництва, обґрунтування цін, оцінки інвестиційних проектів, тощо;

– складністю структур організаційного управління та відсутністю інформаційного механізму для координації процедур управління всередині самої системи;

– недостатнім рівнем мотивації та відповідальності персоналу кожного структурного підрозділу щодо мінімізації величини витрат і зростання ефективності діяльності підприємства в цілому;

– відсутністю чітко розробленої стратегії управління підрозділами підприємства (планування показників, система їх контролю, отримання звітів, аналіз і оцінка, стимулювання) [1, с. 2; 4, с.183; 5, с.339; 6, с.169].

Сьогодні, військові дії створюють безпрецедентні виклики для вітчизняного бізнесу, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього та

внутрішнього середовища з метою перегляду традиційних стратегій управління, розробки нових підходів для забезпечення виживання суб'єкта господарювання та запобігання кризовим ситуаціям.

Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану є надзвичайно складним завданням, оскільки повинно бути спрямоване на результат та забезпечення життєздатності бізнесу, захист його активів і підтримку основних операційних процесів. Це вимагає від керівництва гнучкості, адаптування до швидко змінних обставин, розробки антикризових планів, швидкості в прийнятті рішень [2, с. 19].

Для суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та ризиків важливо швидко реагувати на зміни ринку, тому для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг необхідна чітка організація управлінського обліку як інтегрованої системи збору, інтерпретації, обробки та передачі інформації управлінському персоналу про доходи й витрати за центрами відповідальності, а також операції та процеси, які приводять до змін у його активах та зобов'язаннях з метою прийняття обґрунтованих оперативних та стратегічних рішень щодо ефективного управління бізнес-процесами та одержання прибутку.

Надаючи точну та сучасну фінансову та нефінансову інформацію, управлінський облік має важливе значення для підтримки стратегічних рішень на підприємстві [3, с. 2]. Інформація управлінського обліку сприяє прийняттю рішень шляхом інтеграції минулих даних із суб'єктивними прогнозами майбутніх подій для максимізації фінансових вигод [3, с. 4].

Важливо, що управлінський облік не обмежений щодо вибору методів та процедур, а його розробкою та організацією, з урахуванням різних факторів та параметрів, підприємство займається самостійно.

При організації управлінського обліку на підприємстві потрібно вирішити такі завдання:

– вивчити можливості керівників структурних підрозділів у наданні потенційної інформації управлінського обліку для потреб управління;

– визначити функціональні напрями побудови управлінського обліку;

– виявити елементи внутрішньогосподарського обліку, який ведеться на підприємстві у рамках певних функціональних напрямків, оцінити їх відповідність з реальними господарськими процесами, а також інформаційними запитами управлінського персоналу;

– розробити принципи, основні напрями, завдання та план заходів щодо організації управлінського обліку;

– розробити структуру сфер відповідальності персоналу управління;

– визначити основні елементи управлінського обліку на підприємстві та за необхідності забезпечити консультативне супроводження процесу його організації.

Організація управлінського обліку на підприємстві передбачає:

– розробку управлінської облікової політики;

– розробку і затвердження внутрішньо-організаційних стандартів управлінського обліку;

– розробку і затвердження первинної документації та форм звітності управлінського обліку;

– розробку системи рахунків для цілей управлінського обліку;

– створення системи бюджетів підприємства та вибір методики контролю за їх виконанням.

На сучасному підприємстві управлінський облік у взаємодії з фінансовим обліком може бути організований автономно або інтегровано. Це залежить від категорії підприємства (велике, середнє, мале чи мікро-), його організаційної та виробничої структури, ступеня централізації обліку тощо. Проте, будь-який із варіантів повинен ґрунтуватись на узгодженості з організаційною та виробничою структурою управління підприємства та відповідності цілей і завдань управлінського обліку загальній стратегії діяльності з використанням наявної інформаційної бази.

Автономний варіант передбачає, що кожна система обліку (фінансовий чи управлінський) є закритою, тобто у фінансовому обліку групування

витрат здійснюється за економічними елементами, а в управлінському – за калькуляційними статтями.

Інтегрований варіант передбачає використання єдиної системи рахунків та бухгалтерських проведень. Рахунки управлінського обліку, на яких є сальдо, одночасно відносяться до управлінського та фінансового обліку. Необхідність дотримання комерційної таємниці вимагає, щоб на рахунках фінансового обліку відображали тільки сальдо, а управлінського обліку – обороти, які свідчать про здійснені господарські операції. Вітчизняні підприємства, зазвичай, ведуть облік за інтегрованим варіантом, використовуючи єдиний план рахунків.

Оцінка взаємодії бухгалтерського та управлінського обліку дозволяє вивчити процес узагальнення облікових даних у бізнес-планах та аналітичній звітності за всіма видами діяльності підприємства.

Пакет методологічних документів (стандартів) з управлінського обліку підприємства повинен включати:

- ключові показники діяльності;
- стандарти обліку витрат і калькулювання собівартості;
- перелік рахунків управлінського обліку;
- цінову політику;
- бюджети тощо.

Складовою стандартів управлінського обліку є ключові показники діяльності, а враховуючи постійний курс підприємства на зростання ефективності діяльності, важливо зазначити:

– показники, що всебічно характеризують діяльність підприємства повинні достовірно зображати збільшення доходів, зростання грошових потоків, прибутку від інвестицій, тощо;

– різні показники діяльності на протязі життєвого циклу підприємства не мають однакового ступеня важливості по кожній стадії зростання, тому такі показники, як: чистий прибуток, грошові потоки, дохід на інвестиції не повинні перекривати інших важливих показників;

– фінансові показники, призначені для виміру ефективності діяльності підприємства, потребують розширення внаслідок використання інформації про бюджетні очікування у порівнянні з фактично отриманими даними, тощо.

Підвищити відповідальність менеджерів різного рівня можна, розробивши систему підсумкових показників для оцінки якості їх роботи.

Розробка внутрішньо-організаційних стандартів управлінського обліку орієнтується на ринок, в умовах якого працює підприємство, вид діяльності, структуру бізнесу і власників. Важливою складовою організації управлінського обліку на підприємстві є розробка стандарту з обліку й розподілу витрат та розрахунку собівартості продукції. При розробці такого стандарту потрібно врахувати чинні нормативно-правові акти (НП(С)БО, МСФЗ) та специфічні умови діяльності підприємства. Так, НП(С)БО 16 «Витрати» та МСФЗ (IAS) 2 «Запаси» передбачають поділ витрат на постійні та змінні, прямі й непрямі. Використання такого групування витрат в управлінському обліку потрібно, щоб розрахувати мінімальну собівартість виготовленої продукції та спрогнозувати очікувану величину прибутку.

Класифікація витрат підприємства, а отже і вибір методу їх обліку зумовлений напрямком вирішення управлінського завдання. Міжнародна практика управлінського обліку передбачає застосування ряду методів обліку витрат:

- повного поглинання витрат *(absorption costing);*
- обліку змінних витрат *(variable costing)*;
- обліку прямих витрат *(direct costing);*
- обліку маржинальних витрат *(marginal costing);*
- обліку за стандартними витратами *(standard costs)* та інших.

На думку Л. А. Пархоменко та ін., «найголовніше в економіці кожного підприємства – це визначення витрат, результатів виробництва та їх порівняння. Порівняння результатів і витрат дає можливість оцінити ефективність підприємства. Ефективне управління витратами є пріоритетом у

діяльності підприємства, а вибір методу обліку і управління витратами є найважливішим завданням» [7, с. 51]. Тобто, кожне підприємство має можливість самостійно обирати метод обліку та управління витратами залежно від об'єктів обліку витрат, повноти включення витрат до собівартості продукції, інтерпретації витрат для потреб управлінського обліку. Головне – досягнення підприємством високих економічних результатів.

Завдання керівника – обрати методику управлінського обліку для найбільш ефективного управління виробництвом за даними планової, фактичної та прогнозної інформації за всіма напрямками діяльності. Це можуть бути зарубіжні системи управління витратами, зокрема: ABC (Activity-Based Costing), BSC (Balanced Scorecard), (LCC) Life Cycle Costing, Target costing, Kaizen costing, Cost Functional Analysis тощо;

Організована система управлінського обліку повинна успішно зайняти нішу в існуючій обліковій системі підприємства. Управлінський облік потребує великої деталізації інформації, тому розробка робочого плану рахунків повинна забезпечити відображення даних окремо за кожним центром відповідальності, напрямком діяльності, видом продукції, що виготовляє підприємство. С. Д. Лучик наголошує: «Управлінський облік, як і бухгалтерський, повинен бути побудований на принципі подвійного запису відповідно до затвердженої облікової політики, завдяки чому буде забезпечена повнота фінансової інформації, яку в подальшому можна деталізувати настільки глибоко, наскільки це потрібно» [8, с. 148].

Щоб створити синтетичні рахунки за основу потрібно брати вже існуючі коди рахунків, передбачені «Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» або МСФЗ та розробити власні коди для потреб бухгалтерського та управлінського обліку. Крім того, план рахунків управлінського обліку повинен сприяти легкій вибірці даних по певній ознаці, зокрема центрах відповідальності, видах продукції, співробітниках, часових періодах тощо.

Цього можна досягти, якщо надати відповідні коди кожному виду доходів та витрат (постатейно), центру відповідальності, виду діяльності. Розроблену систему кодів доцільно узагальнити в окремий довідник і ув'язати її з іншими довідниками управлінського обліку. Тобто, розробка Робочого плану рахунків вимагає розробки єдиних класифікаторів і кодифікаторів управлінського обліку та інструкції по їх застосуванню.

Після створення Робочого плану рахунків ефективність дієздатності системи управлінського обліку забезпечується розробкою:

– Положення про облікову політику та фінансову структуру підприємства;

– форм внутрішньої управлінської документації;

– наказу про призначення відповідальних осіб за формування і ведення регістрів управлінського обліку та цільових програм за напрямками діяльності підприємства.

Всі документи повинні бути взаємопов'язані, а домінуючим є Положення про облікову політику [9, с. 139].

Успіх підприємства на сучасному ринку напряму пов'язаний із правильно обраною стратегією та тактикою ціноутворення. Важливим фактором, що впливає на встановлення цін на продукцію, є величина витрат, понесена у її виробництві та при реалізації. Тобто собівартість є основою формування ціни на продукцію. Як стверджують Л. А. Пархоменко та ін., «основною ідеєю ціноутворення витрат є формування цін як суми трьох елементів:

– змінні витрати на виробництво одиниці товару;

– середні накладні витрати;

– прибутку підрозділу» [7, с. 52].

Для правильного розрахунку базової ціни потрібно максимально точно виокремити постійні витрати із загальної величини витрат підприємства-продавця і, крім того, забезпечити в обліку правильну оцінку запасів ресурсів.

Рішення та процедури по досягненню запланованих показників у процесі постачальницько-заготівельної діяльності, виробництва, збуту, а також при формуванні та зміні вартісних оцінок і співвідношень активів і пасивів підприємства можуть бути проконтрольовані в процесі бюджетування.

В. Ю. Онісіфорова та І. В. Осьмірко визначають бюджетування як «інструмент поточного планування господарських операцій підприємства та показників його фінансової діяльності» [10, с. 130].

А. В. Руснак, В. С. Петренко та А. С. Карнаушенко наголошують: «Бюджетування як метод управління дає змогу вирішувати завдання оперативного та стратегічного планування, координувати плани підприємства, оцінювати тенденції та формувати прогнози його розвитку. Розроблення системи бюджетів дає змогу контролювати та аналізувати показники діяльності підприємства за всіма напрямами, забезпечує відповідною кількісною інформацією процес прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності системи управління підприємством» [11, с. 203].

Ефективність бюджетування залежить, першочергово, від системи управління підприємства, проте цей процес вимагає розробки стратегій для мінімізації впливу нестабільності та складності податкової системи, інфляційних процесів та нестабільності курсу національної валюти, складної організації закупівель сировини та реалізації продукції тощо на фінансові результати.

При організації управлінського обліку на підприємстві необхідно розробити такі методологічні документи з бюджетування: положення про фінансову структуру, положення про бюджетування, регламент бюджетного планування тощо.

Процес бюджетування доцільно починати з розробки фінансової моделі підприємства, а для цього необхідно провести аналіз організаційно-функціональної структури, матеріальних та грошових потоків, дати оцінку

документопотокам та виявити точки концентрації фінансових результатів. Також важливо визначити ті напрямки діяльності, які стануть об'єктами планово-облікових процедур. Після встановлення основних напрямків бізнесу та центрів відповідальності необхідно розробити номенклатуру статей бюджетів.

Важливо зазначити, що впровадження системи бюджетування на конкретному підприємстві є досить складним і довготривалим процесом, який залежить від специфіки його діяльності. Основні методи складання бюджетів на підприємстві наведені на рис. 1.

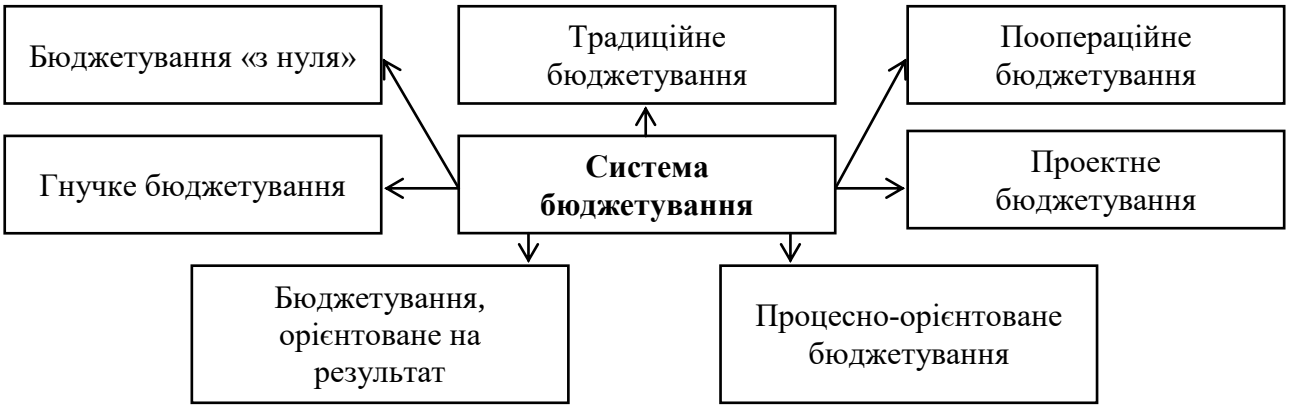

Рис. 1. Основні методи складання бюджетів на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [12]

В умовах невизначеності та ризиків процес бюджетування на підприємстві повинен ґрунтуватись на певних ключових підходах (Рис. 2).

Важливою складовою процедурою процесу бюджетування є контроль та моніторинг виконання бюджету, в ході якого зіставляють фактичні показники із запланованими та проводять наступний аналіз виявлених відхилень. Інформація щодо фактичного виконання бюджету отримується з регістрів управлінського обліку, тому його побудова має мати в основі принципи, аналогічні принципам бюджетного процесу, а саме: однотипну номенклатуру статей доходів і витрат, можливість їх віднесення до того чи іншого центру відповідальності й виду діяльності.

Бюджетування в умовах невизначеності та ризиків вимагає від фінансових менеджерів використання різноманітних методів і підходів для прогнозування і мінімізації впливу негативних факторів.

Рис. 2. Ключові підходи до процесу бюджетування

Прийняття ефективних управлінських рішень можливе за даними аналізу звітності, сформованої за даними регістрів управлінського обліку за різними аналітичними напрямками (постачальники, витрати, види продукції, тощо). Важливо, що тільки одночасний процес обліку та бюджетування дозволяє повноцінно працювати системі управлінського обліку. Гнучкість, адаптивність і проактивне управління ризиками є ключовими складовими успішного бюджетування в сучасних умовах.

Незважаючи на відсутність регламентації та обов'язковості, управлінський облік повинен бути автоматизованим. Серед кращих зразків програмного забезпечення процесів управлінського обліку та звітності, що функціонують в Україні варто виокремити наступні (Табл. 1).

Таблиця 1. Програмне забезпечення для управлінського обліку та звітності

№ з/п	Назва програмного продукту	Характеристика
1	BAS (Business Automation Software)	- Конфігурація BAS ERP – потужне рішення для автоматизації бізнес-процесів середніх і великих підприємств, включаючи управлінський облік, бюджетування, планування та контроль; - Конфігурація BAS Управління торгівлею – система для управління торговими процесами, оптимізації продажів та аналізу результатів діяльності.
2	SAP Business One	ERP-система, призначена для малого та середнього бізнесу, яка забезпечує повну інтеграцію управлінського, фінансового та бухгалтерського обліку. Система інтегрує різні аспекти бізнесу, включаючи облік, управління ресурсами, логістику тощо, забезпечуючи комплексну оцінку фінансованого стану підприємства.
3	Microsoft Dynamics 365	Хмарне рішення, що охоплює CRM та ERP, забезпечуючи комплексний підхід до управління бізнесом, включаючи фінансовий облік, управління продажами, маркетингом, обслуговуванням клієнтів та HR. Використовується для оптимізації ресурсів та ефективного управління ланцюгами постачання.
4	Oracle NetSuite	Хмарне ERP-рішення, яке включає управління фінансами, замовленнями, виробництвом, проектами, HR та CRM.
5	Bitrix24	Платформа для управління бізнесом, яка включає CRM, управління завданнями та проектами, документообіг та інструменти для колаборації.
6	MEGAPLAN	Система для управління проектами та бізнес-процесами, що дозволяє контролювати завдання, планувати ресурси та аналізувати результати.
7	SMARTERP	Вітчизняне ERP-рішення, що включає модулі для управління фінансами, продажами, виробництвом та складом, а також можливість інтеграції з іншими системами.
8	Terrasoft (Creatio)	Платформа для управління бізнес-процесами та CRM, яка дозволяє автоматизувати управлінські процеси, включаючи облік, аналітику та взаємодію з клієнтами.
9	Finmap	Хмарний сервіс для управління фінансами малого та середнього бізнесу, який дозволяє вести управлінський облік, контролювати витрати та доходи, планувати бюджети.
10	QuickBooks, Xero та Zoho Books	Облікові програми, популярні серед малих та середніх підприємств завдяки своїй гнучкості, простоті використання, можливості ведення обліку в хмарі та низькій вартості. Використовуються виключно для потреб управлінського обліку.

Джерело: сформовано на основі [13, с. 287; 14]

Вибір програмного забезпечення для управлінського обліку та звітності зумовлюється конкретними потребами підприємства, його розмірами та специфікою діяльності. Сучасні інструменти надають різноманітні можливості для автоматизації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління. Спеціалізоване програмне забезпечення для ведення управлінського обліку дозволяє зменшити витрати на роботу з управлінською звітністю, мінімізує ризик помилок та дублювання даних, забезпечує оперативне одержання інформації та швидке прийняття рішень. Оптимальним варіантом є підтримка програмою всіх видів обліку (управлінського, фінансового, податкового).

Оскільки управлінський облік продовжує еволюціонувати в цифрову епоху, професіонали повинні розвивати нові компетенції та адаптуватися до постійних змін для ефективної підтримки прийняття рішень та створення цінностей у цифровому бізнес-середовищі [15, с. 70].

Водночас, на практиці впровадження цифрових технологій супроводжується певними викликами. Серед них – потреба в значних інвестиціях для налаштування програмного забезпечення і навчання персоналу, труднощі з адаптацією працівників до нових ІТ-рішень та інтеграцією нових цифрових рішень з уже існуючими системами обліку та управління. Проте, з огляду на довгострокові переваги, такі як підвищення точності прогнозування, оптимізація витрат та зниження ризиків, підприємства все частіше обирають цифрову трансформацію як стратегічний напрям розвитку управління підприємством.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Зовнішнє та внутрішнє середовище, у якому знаходиться сучасне підприємство, постійно змінюється, тому його стратегічні цілі повинні бути зумовлені створенням адаптивної та гнучкої системи управління. В умовах невизначеності та ризиків чітка організація управлінського обліку забезпечує менеджмент ключовими показниками, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, які інтегруються з цілями та стратегією підприємства,

пов’язуючи аналіз даних з прийняттям рішень. Інформаційні технології та цифровізація стають незамінним інструментом оптимізації процесів прийняття рішень та управління підприємством. Впровадження сучасних ERP-систем, бізнес-аналітичних платформ, хмарних рішень, а також алгоритмів штучного інтелекту потрібує додаткових досліджень для вивчення довгострокових наслідків застосування цифрових технологій у різних галузевих контекстах, щоб краще зрозуміти їхній вплив на успіх підприємства у конкурентному бізнес-середовищі.

Література

1. Grinko A., Havrylenko N., Kostash T., Plekan M., Breus S. Organization of a Strategic Management Accounting in an Innovative Economy. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2020. Vol. 24, Is. 5. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17632/1/Organization-of-a-Strategic-Management-Accounting-in-an-Innovative-Economy-1528-2635-24-5-598.pdf (дата звернення: 17.05.2025).
2. Кучанський О. Організація управлінського обліку на підприємствах роздрібної торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10 (280). С. 14-25. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Olexandr-Kuchanskyi-14-25.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
3. Dahal R. K., Ghimire B., Gurung R., Karki D., Joshi S. P. Management accounting’s role in decision-making and efficacy. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. pp. 2-20. URL: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433165 (дата звернення: 17.05.2025).
4. Сімаков К. І. Методика та проблеми організації управлінського обліку на промислових підприємствах з урахуванням МСФЗ. *Науковий Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 2 (20Е). С. 181-185. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%962(20%D0%95)_2016/article/28.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

5. Єршова Н. Ю. Організаційне забезпечення функціонування управлінського обліку на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія Економіка. 2017. Випуск 1 (49). Т.1. С. 338-346. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15459 (дата звернення: 16.05.2025).

6. Фоміна О. Методика організації управлінського обліку на підприємстві. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*: міжнар. зб. наук. праць. 2013. Вип. 1. С.169-170. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/17769 (дата звернення: 17.05.2025).

7. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50-54. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50 (дата звернення: 17.05.2025).

8. Лучик С. Д. Окремі аспекти автоматизації управлінського обліку. *Збірник тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом»*. Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу. 2020. 230 с. С. 147-149. URL: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2020.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

9. Лебедик Г. В., Іващенко К. Ю., Світловська А. М. Проблеми організації управлінського обліку на підприємствах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 31. С. 137-140. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/15-2016/31.pdf (дата звернення: 17.05.2025).

10. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І. В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 128-136. URL: http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218739 (дата звернення: 17.05.2025).

11. Руснак А. В., Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Аналіз фундаментальних методів бюджетування з метою розроблення організаційної бюджетної політики. *Причорноморські економічні студії*.

2018. Випуск 33. С. 203-207. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/42.pdf (дата звернення: 17.05.2025).

12. Єрмошкіна О. В., Букреєва Д. С., Подольний Є. І. Алгоритм вибору та індивідуалізації моделі бюджетування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-61 (дата звернення: 17.05.2025).

13. Заворітній М. В. Методичні аспекти формування управлінської звітності в сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3 (50). С. 283-289. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-42 (дата звернення: 16.05.2025).

14. 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: 17.05.2025).

15. Aldabbous N., Riyath M. I. M. Review of Management Accounting in a Digital Economy. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*. 2024. Vol. 12, No. 7, pp. 67-88. URL: https://tudr.org/id/eprint/3229/1/Review%20of%20Management%20Accounting.pdf (дата звернення: 17.05.2025).

References

1. Grinko, A. Havrylenko, N. Kostash, T. Plekan, M. and Breus, S. (2020), “Organization of a Strategic Management Accounting in an Innovative Economy”, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, vol. 24, is. 5, available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17632/1/Organization-of-a-Strategic-Management-Accounting-in-an-Innovative-Economy-1528-2635-24-5-598.pdf (Accessed 17.05.2025).

2. Kuchans'kyj, O. (2024), “Organization of management accounting at retail enterprises”, Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 10 (280), pp. 14-25, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Olexandr-Kuchanskyi-14-25.pdf (Accessed 15.05.2025).

3. Dahal, R.K. Ghimire, B. Gurung, R. Karki, D. and Joshi, S.P. (2024), “Management accounting's role in decision-making and efficacy”, Cogent Business & Management, vol. 11, no. 1, pp. 2-20. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433165).

4. Simakov, K.I. (2016), “Methodology and problems of organizing management accounting at industrial enterprises taking into account IFRS”, Naukovyj Visnyk Donbas'koi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii, vol. 2 (20E), pp. 181-185, available at: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%962(20%D0%95)_2016/article/28.pdf (Accessed 15.05.2025).

5. Yershova, N.Yu. (2017), “Organizational support for the functioning of management accounting at enterprises”, Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriia Ekonomika, vol. 1 (49), no. 1, pp. 338-346, available at: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15459 (Accessed 16.05.2025).

6. Fomina, O. (2013), “Methodology of organizing management accounting at the enterprise”, Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii: mizhnar. zb. nauk. prats', vol. 1, pp. 169-170, available at: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/17769 (Accessed 17.05.2025).

7. Parkhomenko, L. Maliuga, L. Froter, O. and Nizhnik, I. (2022), “Methods of accounting and management of operating expenses”, Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 50-54. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50.

8. Luchyk, S.D. (2020), “Certain aspects of automation of management accounting”, Zbirnyk tez III Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii «Novi informatsijni tekhnolohii upravlinnia biznesom» [Collection of abstracts of the III All-Ukrainian scientific and practical conference "New information technologies of business management"], Spilka avtomatyzatoriv biznesu, Kyiv, Ukraine, pp. 147-149, available at: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2020.pdf (Accessed 16.05.2025).

9. Lebedyk, H.V. Ivaschenko, K.Yu. and Svitlovs'ka, A.M. (2016), “Problems of organization of administrative account on enterprises”, Naukovyj

visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, vol. 31, pp. 137-140, available at: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/15-2016/31.pdf (Accessed 17.05.2025).

10. Onisiforova, V.Yu. and Os'mirko, I.V. (2020), “Budgeting as an effective tool of current planning at the enterprise”, Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva, vol. 25, pp. 128-136, available at: http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218739 (Accessed 17.05.2025).

11. Rusnak, A.V. Petrenko, V.S. and Karnaushenko, A.S. (2018), “Budgeting fundamentals analysis for the purposes of organizational budgetary policy development”, Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 33, pp. 203-207, available at: http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/42.pdf (Accessed 17.05.2025).

12. Yermoshkina, O.V. Bukreieva, D.S. and Podol'nyj, Ye.I. (2021), “Algorithm of choice and individualization of the budgeting model at the enterprise”, Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-61.

13. Zavoritnij, M.V. (2024), “Methodological aspects of management reporting in modern conditions”, Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 3 (50), pp. 283-289. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-42.

14. Skliaruk, I. and Vovk, N. (2024), “Digitalization-driven management accounting of business processes”, Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69.

15. Aldabbous, N. and Riyath, M.I.M. (2024), “Review of Management Accounting in a Digital Economy”, European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research, vol. 12, no. 7, pp. 67-88, available at: https://tudr.org/id/eprint/3229/1/Review%20of%20Management%20Accounting.pdf (Accessed 17.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.