

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. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.61>

УДК 657.1

Б. А. Засадний,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку та аудиту,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5308-7248>

К. В. Загребельна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5473-4403>

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

B. Zasadnyi,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting
and Audit, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

K. Zahrebelna,

Master student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL OF STRATEGIC PLANNING AND DECISION-MAKING UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено роль управлінського обліку як інтегрованої інформаційно-аналітичної системи стратегічного планування та прийняття рішень в умовах цифрової трансформації економіки України. Обґрунтовано еволюцію управлінського обліку від інструменту контролю витрат до стратегічно орієнтованої системи підтримки довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування та збереження вартості підприємства. Розкрито взаємозв'язок бюджетування, ролінгового та сценарного планування, збалансованої системи показників і цифрових інструментів у формуванні релевантної, своєчасної та аналітично опрацьованої управлінської інформації. Запропоновано модель інтеграції інструментів управлінського обліку в етапи стратегічного циклу підприємства з урахуванням цифрової підтримки кожного з них. Визначено стратегічні ефекти цифровізації, зокрема, скорочення часу формування звітності, зниження інформаційної асиметрії, підвищення точності прогнозування та інтеграцію ризик-менеджменту у процес планування. Обґрунтовано практичне значення запропонованого підходу для підвищення якості стратегічних рішень в умовах нестабільності та невизначеності.

The article examines the role of management accounting as an integrated information and analytical system that supports strategic planning and decision-making under the conditions of digital transformation in Ukraine's economy. The study substantiates the transformation of management accounting from a traditional cost-control mechanism into a strategically oriented decision-support platform aimed at creating and sustaining enterprise value in the long term. Particular attention is devoted to the interconnection between budgeting, rolling and scenario-based planning, the Balanced Scorecard, and digital technologies such as ERP, BI, and EPM systems in forming relevant, timely, and analytically processed managerial information.

The research argues that digital transformation significantly reshapes the functional role of management accounting by enabling real-time data integration,

multidimensional analysis, automated performance monitoring, and improved forecasting capabilities. A model for integrating management accounting instruments into the stages of the enterprise strategic cycle is proposed, demonstrating how analytical tools can consistently support goal setting, strategy formulation, resource allocation, implementation control, and performance evaluation.

The article identifies the strategic effects of digitalization, including reduced reporting cycle time, lower information asymmetry, enhanced transparency of responsibility centers, improved accuracy of financial projections, and the integration of risk management into budgeting and performance assessment processes. At the same time, it emphasizes that digital transformation requires substantial investment, organizational restructuring, cybersecurity safeguards, and the development of advanced analytical competencies among accounting professionals.

The practical significance of the study lies in substantiating a coherent methodological approach that aligns management accounting tools with digital infrastructure to improve the quality, flexibility, and resilience of strategic decision-making in an environment characterized by uncertainty, volatility, and structural economic change.

Ключові слова: *управлінський облік, стратегічне планування, бюджетування, збалансована система показників, ERP-системи, цифрова трансформація, стратегічні рішення.*

Keywords: *management accounting, strategic planning, budgeting, balanced scorecard, ERP systems, digital transformation, strategic decisions.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні українські підприємства функціонують в умовах підвищеної економічної нестабільності, зміни логістичних ланцюгів, трансформації попиту та посилення

конкурентного тиску. За таких умов стратегічні рішення мають прийматися на основі своєчасної, інтегрованої та аналітично опрацьованої інформації. Традиційний бухгалтерський облік, орієнтований на фіксацію минулих операцій, не забезпечує повною мірою потреб стратегічного управління. Натомість управлінський облік покликаний формувати інформацію для планування, контролю, прогнозування та оцінювання альтернатив розвитку підприємства. Цифрова трансформація змінює вимоги до управлінської інформації: вона повинна формуватися в режимі реального часу, інтегрувати фінансові та нефінансові показники та забезпечувати можливість сценарного аналізу. Відтак управлінський облік трансформується у стратегічну інформаційну платформу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управлінського обліку розкрито у працях Р. Ф. Бруханського, який визначає його як систему інформаційного забезпечення довгострокових управлінських рішень [3, с. 48–49]. Еволюцію управлінського обліку та розширення його функціонального призначення досліджено Мірошніченко О. В., Крухмаль О. В., Хвостенком А. Г., які підкреслюють зростання його аналітичної складової [6, с. 53–55]. Задорожний З., Муравський В., Семанюк В., Гуменна-Дерій М. обґрунтовують значення глобальних принципів управлінського обліку у забезпеченні ресурсного потенціалу підприємства [4, с. 65–67]. У контексті цифрової трансформації Афанасьєва І.І. доводить необхідність впровадження інтегрованих інформаційних систем управлінського обліку [1, с. 14–16]. Склярук І.П. та Вовк Н.О. систематизують сучасні цифрові інструменти управління бізнес-процесами, зокрема ERP-системи та аналітичні платформи [8, с. 6-8].

Разом із тим потребує подальшого дослідження питання інтеграції цифрових інструментів із бюджетуванням та збалансованою системою показників у межах єдиного стратегічного циклу підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі управлінського обліку як інструменту стратегічного планування під час

цифрової трансформації та створення схеми його інтеграції в бізнес-процеси підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація управлінського обліку в умовах цифрової економіки є закономірним наслідком зміни управлінської парадигми підприємства. У сучасному середовищі управлінські рішення приймаються в умовах високої невизначеності, нестабільності ринків, обмеженості фінансових ресурсів та цифрової перебудови бізнес-процесів. За таких умов управлінський облік набуває стратегічного характеру, оскільки його функція виходить за межі внутрішнього контролю витрат і трансформується у механізм формування довгострокової вартості підприємства [1, с. 66–67].

Стратегічний управлінський облік передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових показників у єдину систему прийняття рішень. На відміну від традиційного підходу, який концентрувався на калькулюванні собівартості та аналізі відхилень, сучасна модель орієнтована на забезпечення стратегічної узгодженості між цілями підприємства, ресурсними обмеженнями та результатами діяльності [2, с. 54–55]. У цьому контексті управлінський облік виступає інформаційним ядром стратегічного планування.

У практичній площині стратегічний управлінський облік передбачає інтеграцію фінансових і нефінансових показників у єдину систему прийняття рішень, де фінансовий результат інтерпретується як наслідок керованості бізнес-процесів, клієнтської цінності та організаційних компетенцій.

Таблиця 1. Порівняння традиційної та стратегічної моделі управлінського обліку

Критерій	Традиційна модель	Стратегічна модель
Фокус	Контроль витрат	Створення цінності
Горизонт планування	Короткостроковий	Середньостроковий та довгостроковий
Показники	Переважно фінансові	Фінансові та нефінансові (BSC/KPI)
Планування	Статичний бюджет	Ролінгове та сценарне бюджетування
Дані	Локальні системи	ERP та BI-інтегрована архітектура
Прийняття рішень	Реактивне	Проактивне, прогнозне

Джерело: систематизовано автором на основі [1,6].

Стратегічний вимір управлінського обліку реалізується через систему бюджетування, яка трансформується з інструменту контролю у механізм ресурсної координації. Ролінгове бюджетування забезпечує постійне оновлення фінансових параметрів відповідно до змін зовнішнього середовища, що дозволяє мінімізувати стратегічні ризики [3, с. 5–6]. Сценарний аналіз дозволяє оцінити вплив альтернативних варіантів розвитку подій на прибутковість і ліквідність підприємства.

Разом із фінансовими показниками стратегічна система управління потребує нефінансових індикаторів, що характеризують ефективність бізнес-процесів, інноваційну активність і клієнтську лояльність. Balanced Scorecard забезпечує інтеграцію цих показників у загальну систему стратегічного контролю [6, с. 15]. У цифровому середовищі КРІ формуються автоматизовано та відображаються в аналітичних панелях управління.

Логіку інтеграції стратегічних інструментів можна представити у вигляді схеми.

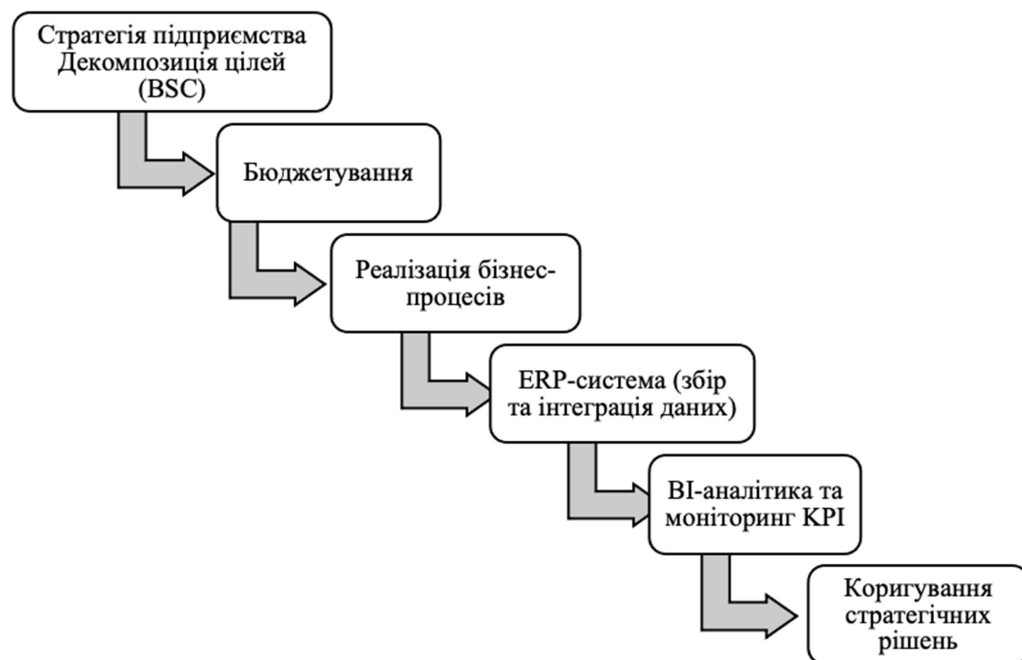


Рис. 1. Інтегрований цикл стратегічного управлінського обліку

Джерело: розроблено автором.

Інтеграція інструментів управлінського обліку в етапи стратегічного циклу підприємства має системний характер і передбачає їх послідовне використання залежно від управлінської мети. На етапі визначення стратегічних цілей ключову роль відіграють інструменти аналізу витрат, аналізу прибутковості та фінансових коефіцієнтів, які дозволяють оцінити поточний стан підприємства та сформувані обґрунтовані стратегічні орієнтири. У цифровому середовищі така аналітика реалізується через ВІ-системи, що забезпечують багатовимірний аналіз даних і формування управлінських висновків на основі агрегованих показників.

На етапі формування стратегії управлінський облік використовує сценарний аналіз, що дозволяє моделювати альтернативні варіанти розвитку подій і оцінювати вплив зміни обсягів виробництва, цін чи структури витрат на фінансовий результат. Цифрова підтримка цього етапу здійснюється за допомогою ERP-систем та аналітичних модулів, що дозволяють працювати з великими масивами даних та порівнювати стратегічні альтернативи в різних сценаріях.

Ресурсне забезпечення стратегії передбачає застосування бюджетування та механізму центрів відповідальності, що формує основу для раціонального розподілу ресурсів між структурними підрозділами підприємства. Автоматизовані бюджетні системи та модулі планування в ERP забезпечують контроль лімітів, узгодженість планових показників і прозорість відповідальності, що підвищує ефективність управління фінансовими потоками.

На етапі реалізації стратегії провідними інструментами стають облік витрат, калькулювання собівартості та контроль відхилень. ERP-системи фіксують фактичні господарські операції в режимі реального часу, що дозволяє здійснювати оперативний план-факт аналіз і своєчасно реагувати на відхилення від запланованих параметрів.

Завершальний етап стратегічного циклу, оцінювання результатів, базується на застосуванні Balanced Scorecard, системи KPI та аналізу

відхилень. Використання ВІ-дешбордів дозволяє візуалізувати досягнення стратегічних цілей у розрізі фінансових і нефінансових показників, забезпечуючи керівництво підприємства релевантною інформацією для прийняття коригувальних рішень. Таким чином, управлінський облік функціонує як наскрізний механізм стратегічного управління, інтегрований у цифрову інфраструктуру підприємства.

Ключовою передумовою ефективності стратегічного управлінського обліку є цифрова трансформація. ERP-системи забезпечують формування єдиного інформаційного простору, в межах якого інтегруються дані про витрати, доходи, запаси, виробничі цикли та грошові потоки [7, с. 207–208]. Це дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз у розрізі центрів відповідальності та продуктів.

Функціональні можливості ERP включають:

- інтеграцію фінансових і виробничих даних;
- автоматизацію бюджетування;
- контроль дебіторської заборгованості;
- аналіз маржинальності;
- підтримку прогнозування.

Цифрова трансформація управлінського обліку передбачає впровадження корпоративних ERP-систем, які забезпечують модульність, багатовекторність та глибоку аналітику [8].

Таблиця 2. Класифікація цифрових інструментів управлінського обліку

Група інструментів	Призначення	Приклади
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	SAP, Microsoft Dynamics
ВІ-системи	Візуалізація та аналітика	Power BI, Tableau, Looker
EPM/CPM (корпоративне планування)	Бюджетування, планування	Oracle EPM
AI/ML-інструменти	Прогнозування, ризик-аналіз	Azure AI

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8].

ERP-системи дозволяють консолідувати дані фінансового та управлінського обліку, забезпечити прозорість центрів відповідальності та автоматизувати план-факт контроль.

Порівняння поширених ERP-рішень дозволяє оцінити їх придатність для забезпечення стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової трансформації. Узагальнення їх переваг і недоліків наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. Переваги та недоліки ERP-систем

Система	Переваги	Недоліки
SAP	Масштабованість, глибока аналітика	Висока вартість
Microsoft Dynamics	Гнучкість, інтеграція з Microsoft	Потреба в налаштуванні
Odoo	Доступність, модульність	Обмежена стратегічна аналітика

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 11; 12].

Для великих підприємств із диверсифікованою структурою управління рішення класу SAP можуть забезпечувати найвищий рівень масштабованості та аналітичної деталізації, однак вимоги до інвестицій, складність впровадження і зміни процесів часто є суттєвим бар'єром [12]. Екосистема Microsoft Dynamics є привабливою через інтеграцію з поширеними корпоративними сервісами, але ефект для управлінського обліку суттєво залежить від методології налаштування (моделі центрів відповідальності, правил розподілу непрямих витрат, структури планів і KPI) [11]. Рішення Odoo, як правило, легше масштабувати модульно з нижчим порогом входу, однак для задач стратегічної аналітики часто потребує додаткових ВІ-інтеграцій та розширеної методології управлінської звітності [10].

Цифровізація управлінського обліку забезпечує низку стратегічних ефектів, що безпосередньо впливають на якість управлінських рішень. До ключових ефектів належать скорочення часу формування управлінської звітності, зниження інформаційної асиметрії між підрозділами, підвищення точності прогнозування фінансових результатів, посилення контролю за витратами та інтеграція елементів ризик-менеджменту в процес планування [1, с. 14-16; 8, с. 209-210; 11, р. 18-19]. У стратегічному вимірі це означає

підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцнення його конкурентних позицій.

Водночас цифрова трансформація управлінського обліку супроводжується додатковими інвестиційними витратами, ризиками кібербезпеки, необхідністю модернізації бізнес-процесів та адаптації організаційної структури. Зміна ролі управлінського персоналу від «обробника інформації» до аналітика та бізнес-партнера потребує підвищення цифрових компетентностей і перегляду системи внутрішнього контролю.

Отже, впровадження ERP-систем та аналітичних інструментів повинно розглядатися не як технічний проєкт автоматизації, а як комплексна стратегічна трансформація системи управлінського обліку, спрямована на створення інтегрованої інформаційної архітектури підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Управлінський облік в сучасних умовах трансформується у стратегічно орієнтовану інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує підтримку довгострокового розвитку підприємства. Його роль виходить за межі контролю витрат та охоплює формування стратегічних цілей, обґрунтування альтернатив, ресурсне планування та оцінювання результативності реалізації стратегії.

Інтеграція бюджетування, збалансованої системи показників та цифрових інструментів формує єдину архітектуру стратегічного управлінського обліку. Запропонована модель інтеграції інструментів управлінського обліку у стратегічний цикл підприємства дозволяє підвищити узгодженість стратегічних рішень із ресурсними можливостями та результатами діяльності.

Цифрова трансформація посилює аналітичний потенціал управлінського обліку, підвищує якість управлінської інформації та сприяє зниженню стратегічних ризиків. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу українськими

підприємствами для підвищення ефективності стратегічного планування та прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності та цифровізації економіки.

Література

1. Афанас'єва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. Економіка і управління: Збірник наукових праць. 2021. Вип. 49. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Бондар М. І., Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік ризиків: теоретичні та практичні аспекти. Фінанси України. 2019. № 2. С. 69–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_2_7 (дата звернення: 10.02.2026).
3. Бруханський Р. Ф. Поняття стратегічного управлінського обліку. Інноваційна економіка. 2014. № 4. С. 310–313.
4. Задорожний, З., Муравський, В., Семанюк, В., & Гуменна-Дерій, М.. Глобальні принципи управлінського обліку в системі забезпечення ресурсного потенціалу підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3 (44), 63–71. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3765> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Косташ Т.В., Смола М.Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. Ефектива економіка. 2021. № 10. URL: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2567/1/Kostash%20T.%2C%20Smola%20%D0%9C.%20_article.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
6. Мірошніченко О. В., Крухмаль О. В., Хвостенко А. Г. Еволюція управлінського обліку: сутність та принципи // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 3. С. 51–59. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/5.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
7. Мурашко І. Бухгалтерський та управлінський облік як основа інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1569> (дата звернення: 10.02.2026).

8. Склярук І. П., Вовк Н. О. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3415> (дата звернення: 10.02.2026).

9. ERP vs базове програмне забезпечення для бухгалтерського обліку. URL: <http://surl.li/omumu> (дата звернення: 10.02.2026).

10. Погляд на управлінський облік, регламентований облік та консолідацію при впровадженні ERP-системи Odoo. URL: <http://surl.li/omumn> (дата звернення: 10.02.2026).

11. Офіційний сайт компанії SAP. URL: <https://sap.com> (дата звернення: 10.02.2026).

12. Офіційний сайт компанії Microsoft Dynamics. URL: <https://bc.smart-it.com/> (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Afanasieva, I.I. (2021), “The information system of management accounting in the conditions of digitalization of the economy”, *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 49, available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3> (Accessed 10 February 2026).

2. Bondar, M.I. and Iershova, N.Yu. (2019), “Strategic managerial risk accounting: theoretical and practical aspects”, *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 69–81, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_2_7 (Accessed 10 February 2026).

3. Brukhanskyi, R.F. (2014), “The concept of strategic management accounting”, *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 310–313.

4. Zadorozhnyi, Z., Muravskyi, V., Semaniuk, V. and Humenna-Derii, M. (2022), “Global management accounting principles in the systems of providing resource potential of the enterprise”, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3(44), pp. 63–71, available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3765> (Accessed 10 February 2026).

5. Kostash, T.V. and Smola, M.R. (2021), "The role of management accounting in management decision-making", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2567/1/Kostash%20T.%2C%20Smola%20%D0%9C.%20_article.pdf (Accessed 10 February 2026).
6. Miroshnychenko, O.V., Krukhmal, O.V. and Khvostenko, A.H. (2022), "Evolution of management accounting: essence and principles", *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika*, vol. 3, pp. 51–59, available at: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/5.pdf (Accessed 10 February 2026).
7. Murashko, I. (2022), "Accounting and management accounting as the basis of information support for management activities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 41, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1569> (Accessed 10 February 2026).
8. Skliaruk, I.P. and Vovk, N.O. (2024), "Digitalization-driven management accounting of business processes", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3415> (Accessed 10 February 2026).
9. Self-ERP (2026), "ERP vs Basic accounting software", available at: <http://surl.li/omumu> (Accessed 10 February 2026).
10. Self-ERP (2026), "A look at management accounting, regulated accounting and consolidation when implementing the Odoo ERP system", available at: <http://surl.li/omumn> (Accessed 10 February 2026).
11. SAP (2026), "Official website", available at: <https://sap.com> (Accessed 10 February 2026).
12. Microsoft Dynamics (2026), "Official website", available at: <https://bc.smart-it.com/> (Accessed 10 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26

Прорецензовано / Revised: 10.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26