



Облік і оподаткування

УДК 657.1:004.7:005.936

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17758081>

Розвиток управлінського обліку в контексті Індустрії 4.0

Багрій Конон Леонідович,

кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів,
обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету,
м. Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3516-9565>

Вдовічен Анатолій Анатолійович,

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,
маркетингу і логістики, директор, Чернівецький торговельно-економічний
інститут Державного торговельно-економічного університету,
м. Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4496-6435>

Шеверя Ярослав Вікторович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6341-8533>

Прийнято: 11.11.2025 | Опубліковано: 29.11.2025

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю цифрових технологій у трансформації управлінського обліку, який поступово переходить від функції реєстрації господарських операцій до статусу аналітичної системи підтримки стратегічних рішень. Новітні інформаційні



платформи забезпечують автоматизацію облікових процедур, інтеграцію фінансових, операційних та виробничих процесів, використання інтелектуальної аналітики, моделей прогнозування та інструментів оптимізації ресурсів. **Метою статті** є систематизація функціональних можливостей сучасних цифрових платформ для управлінського обліку та ідентифікація перешкод їх упровадження в корпоративну практику з акцентом на фінансові, технологічні, організаційні та кадрові аспекти. **Методичний інструментарій** ґрунтується на застосуванні системного, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, контент-аналізу інформаційних систем і тарифних моделей, а також логіко-аналітичного та індуктивного узагальнення для формування висновків і рекомендацій. Отримані **результати** свідчать про побудову двох стратегічних векторів цифрової трансформації: використання гнучких SaaS-рішень як інструменту підвищення адаптивності малого та середнього бізнесу та застосування комплексних ERP-платформ, орієнтованих на інтегроване управління ресурсами, багаторівневе планування й розвиток дата-центричної моделі корпоративного управління. Виявлено, що головними детермінантами успіху цифровізації управлінського обліку є фінансовий потенціал підприємства, рівень цифрової компетентності персоналу, якість інформаційної інфраструктури та здатність організації до змін. **Висновки.** Наукова та практична значущість роботи полягає у створенні узагальненої моделі оцінювання готовності підприємства до впровадження цифрових платформ, визначенні типології перепон цифровізації та обґрунтуванні напрямів підвищення цифрової зрілості управлінського обліку, що може бути використано для трансформації системи управління та розроблення цифрових стратегій розвитку підприємств.

Ключові слова: цифрова архітектура підприємства, інтегровані облікові системи, ERP-платформи, SaaS-рішення, цифрові компетентності, IT-інфраструктура, управлінський контроль даних.



Development of management accounting in the context of industry 4.0

Konon Bagrii,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3516-9565>

Anatolii Vdovichen,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Marketing and Logistics, Director of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-4496-6435>

Yaroslav Sheveria,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting and Auditing, State Higher Educational Institution «Uzhhorod National University», Uzhhorod, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6341-8533>

Abstract. The relevance of this study stems from the growing role of digital technologies in transforming management accounting, which is gradually shifting from a function of recording business transactions to an analytical system that supports strategic decision-making. Modern information platforms enable the automation of accounting procedures, integration of financial, operational, and production processes, the use of intelligent analytics, forecasting models, and resource-optimization tools. The **purpose of this study** is to systematize the functional capabilities of modern digital platforms for management accounting and to identify barriers to their implementation in corporate practice, with an emphasis



on financial, technological, organizational, and human resource aspects. The study's methodological tools include systemic, comparative, and structural-functional analysis, as well as content analysis of information systems and pricing models. These tools are complemented by logical-analytical and inductive generalization to formulate conclusions and recommendations. The obtained **results** demonstrate the emergence of two strategic vectors of digital transformation: the use of flexible SaaS solutions to strengthen the adaptability of small and medium-sized businesses, and the introduction of integrated ERP platforms focused on resource management, multi-level planning, and the development of a data-centric model of corporate governance. It is revealed that financial capacity, personnel's digital competencies, the quality of the information infrastructure, and organizational readiness for change are key determinants of the successful digitalization of management accounting. **Conclusions.** The scientific and practical significance of the research lies in developing a generalized model for assessing enterprise readiness to implement digital platforms, identifying typologies of digitalization barriers, and substantiating directions for increasing the digital maturity of management accounting. It can be used to transform management systems and design digital development strategies.

Keywords: enterprise digital architecture, integrated accounting systems, ERP platforms, SaaS solutions; digital competencies, IT infrastructure, management data control.

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація бізнес-операцій та впровадження технологій Індустрії 4.0 зумовлюють трансформацію методології та інструментарію управлінського обліку, перетворюючи його з інформаційної підсистеми на стратегічний механізм підтримки ухвалення управлінських рішень [1]. Сучасні цифрові платформи забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних і HR-процесів, використання аналітики даних і штучного інтелекту (ШІ), формування прогнозної та прескриптивної звітності. Водночас їх застосування супроводжується низкою



системних перепон: високою вартістю ліцензування та технічної підтримки, потребою в модернізації IT-інфраструктури, нестачею кваліфікованих кадрів, а також підвищеними ризиками кіберзахисту й організаційним опором змінам [2]. Для українських підприємств ці виклики посилюються у зв'язку з умовами воєнної та післявоєнної економічної адаптації, обмеженістю фінансових ресурсів і необхідністю збільшення конкурентоспроможності на глобальних ринках [3, с. 203]. Отже, дослідження особливостей цифрових платформ та визначення перешкод їх інтеграції в систему управлінського обліку є вирішальним для розвитку ефективних стратегій цифрової трансформації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел засвідчує посилення інтересу до цифрової трансформації управлінського обліку, впровадження аналітичних платформ та інтелектуальних технологій у процеси підтримки управлінських рішень. У дослідженні А. Піосік (A. Piosik) підтверджено, що компанії Індустрії 4.0 активніше застосовують системи управлінського обліку, що підвищує продуктивність та якість управлінських рішень [4, р. 1598]. Наукові підходи до цифрових технологій в обліку систематизували А. Баррето (A. Barreto) та колеги й виокремили чотири основні вектори трансформації: ШІ, блокчейн, хмарні технології та бізнес-аналітика [5]. У роботі А. Йилмаз Гезгін (A. Yilmaz Gezgin) та М. Арічоґлу (M. Arıçoğlu) показано, що розвиток управління під впливом Індустрії 4.0 формує нову парадигму – Management 4.0, де цифрові технології є каталізатором зміни управлінських функцій [1]. Аналіз Т. Ларікової та колег доводить доцільність використання платформ на основі ШІ для автоматизації обліково-аналітичних процесів державного сектору з ефектом економії ресурсів [6, с. 88]. Учені Д. Ратмоно (D. Ratmono) зі співавторами з'ясували, що цифрові системи управлінського обліку для малих суб'єктів підприємництва підвищують оперативність і точність даних, а також сприяють зниженню витрат [7]. У дослідженні Н. Швець та



В. Рудевської обґрунтовано значення антикризового фінансового менеджменту для стійкості інституцій під час війни, що співвідноситься з потребою цифрової модернізації економічних механізмів [8, с. 24]. За висновками науковців на чолі з Т. Гірченко, цифрова трансформація фінансового сектору є головною умовою економічної стійкості держави [9, с. 35]. Критерії вибору бухгалтерського програмного забезпечення визначили О. Лега зі співавторами та підкреслили вагомість вартості його впровадження для підприємств [10]. Науковці А. Шиш із колегами акцентували на ролі великих даних та систем планування ресурсів (ERP-систем) у підвищенні точності, швидкості та прогнозності управлінських рішень [11, с. 35]. У роботі С. Сампайо (C. Samraio) та Р. Сілва (R. Silva) продемонстровано, що останні дослідження в обліку концентруються на інтеграції ІІІ, роботизації та блокчейн-технологій, що водночас підсилює ризики кібербезпеки [12]. Учені Б. Котовська (B. Kotowska) та М. Сікорська (M. Sikorska) показали, що добровільна цифровізація в облікових компаніях визначається перевагою аналітики, але стримується через нестачу кваліфікованих кадрів [13, с. 327]. Праця Н. Селіванової (N. Selivanova) та співавторів підтвердила важливість цифрових рішень і підготовки кадрів для підвищення прозорості та безпеки даних [14, р. 89]. Науковці Т. Шматковська та М. Дзямулич відзначили, що цифровізація стратегічного управлінського обліку передбачає можливість опрацювання великих інформаційних потоків і формування довгострокових моделей розвитку [15, с. 92]. Дослідники А. Гесса (A. Gessa) та співавтори наголосили, що ERP-системи сприяють збільшенню ефективності малих та середніх підприємств (МСП), хоча фірми переоцінюють короткострокові вигоди порівняно зі стратегічними [2]. У своїй статті В. Семанюк та Н. Мельник довели, що Індустрія 5.0 формує нові вимоги до облікової методології, особливо щодо застосування ІІІ, інтернету речей (IoT), Big Data і блокчейн-технологій для побудови сучасного інформаційного середовища бізнесу [3, с. 203]. Сукупно результати свідчать, що цифровізація



управлінського обліку зміщує акцент від механічної фіксації даних до стратегічної аналітики, прогнозування й автоматизованого ухвалення рішень, тоді як основними перепонами є вартість впровадження, дефіцит ІТ-кадрів та ризику кібербезпеки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявні наукові напрацювання щодо цифрової трансформації обліку, низка аспектів залишається невирішеною. Недостатньо дослідженим є порівняльне оцінювання ефективності різних моделей автоматизації управлінського обліку, зокрема хмарних програмних рішень як послуг (SaaS-рішень) та корпоративних ERP-систем, а також механізми подолання перепон їх інтеграції. Відкритими є питання економічної доцільності впровадження цифрових платформ та впливу їх вартості на вибір інструментів, нестачі кваліфікованих кадрів та забезпечення кіберстійкості в умовах масштабування цифрових процесів. З огляду на це, наше дослідження спрямоване на систематизацію сучасних підходів до цифровізації управлінського обліку, зіставлення функціональних можливостей SaaS- і ERP-рішень та узагальнення основних перешкод їх упровадження. Практична значущість полягає у формуванні рекомендацій щодо оптимального вибору цифрових платформ, підвищення ефективності їх використання та мінімізації інституційних і фінансових ризиків цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад упровадження цифрових платформ в управлінський облік та визначення основних перепон їх інтеграції для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський облік історично виник як система узагальнення та контролю витрат, спрямована на забезпечення аргументованого розподілу ресурсів і визначення собівартості продукції. На ранніх етапах розвитку підприємств його роль зводилася



переважно до документування витрат та оцінювання ефективності виробництва [7]. Такий підхід відповідав умовам відносної стабільності економічного середовища та обмеженої конкуренції. З розвитком ринкових відносин, ускладненням бізнес-процесів та зростанням ролі стратегічного управління відбулася суттєва трансформація концептуального змісту управлінського обліку. Він еволюціонував від інструменту калькулювання витрат та контролю відхилень до інтегрованої системи формування, оброблення та аналітичної інтерпретації внутрішньої інформації, що передбачає ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [4, р. 560].

Сучасний управлінський облік функціонує як комплексний інтелектуальний механізм, який охоплює планування та прогнозування діяльності, бюджетування, контроль виконання операційних і стратегічних завдань, оцінювання ефективності бізнес-процесів, аналіз релевантних витрат і доходів, підтримку інвестиційних рішень та створення рекомендацій керівництву. Його основним призначенням є забезпечення менеджменту релевантною, оперативною, детальною та структурованою інформацією для управління ресурсами, ризиками, фінансовими потоками та результативністю діяльності. На відміну від фінансового обліку, що фокусується на зовнішніх інформаційних запитах і регламентується законодавчими вимогами та стандартами, управлінський облік орієнтується виключно на внутрішні потреби підприємства, що зумовлює його гнучкість, адаптивність та можливість формування кастомізованої інформаційної аналітики залежно від особливостей бізнес-моделі, організаційної структури та стратегічних пріоритетів [16, р. 42].

З метою узагальнення головних напрямів і функціональних характеристик сучасного управлінського обліку в умовах цифрової трансформації структуровано основні його завдання та інструментарій (рис. 1). Представлена схема узагальнює основні завдання управлінського обліку, реалізація яких забезпечує дієве управління ресурсами, процесами та



фінансовими результатами підприємства. Проте виконання цих функцій у рамках традиційних підходів потребує значних часових і трудових витрат, що знижує оперативність управлінських рішень та можливості адаптації до змін зовнішнього середовища.

Водночас традиційні підходи до організації управлінського обліку мають низку обмежень. До них належать суттєва частка ручної обробки інформації, що створює ризик помилок та уповільнює отримання необхідних управлінських даних; відставання в часі між здійсненням господарських операцій і їх відображенням у звітності; фрагментарність інформаційних потоків та відсутність наскрізної інтеграції між підрозділами підприємства. Унаслідок цього виникають труднощі з оперативним аналізом, прогнозуванням та адаптацією управлінських рішень.

Саме тому сучасні умови цифрового розвитку економіки зумовлюють перехід від узвичаєних інструментів обліку до інтегрованої інформаційно-аналітичної моделі, побудованої на системному зборі, обробці та використанні масивів достовірних даних у режимі, максимально наближеному до реального часу. У цьому контексті вагому роль відіграють технології Індустрії 4.0, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення точності показників, можливості прогнозного моделювання та формування аналітичної підтримки ухвалення управлінських рішень [17, р. 2]. Їх застосування сприяє переходу управлінського обліку до нового етапу розвитку, у межах якого пріоритетного значення набувають проактивність, аналітичність та стратегічна гнучкість підприємства.

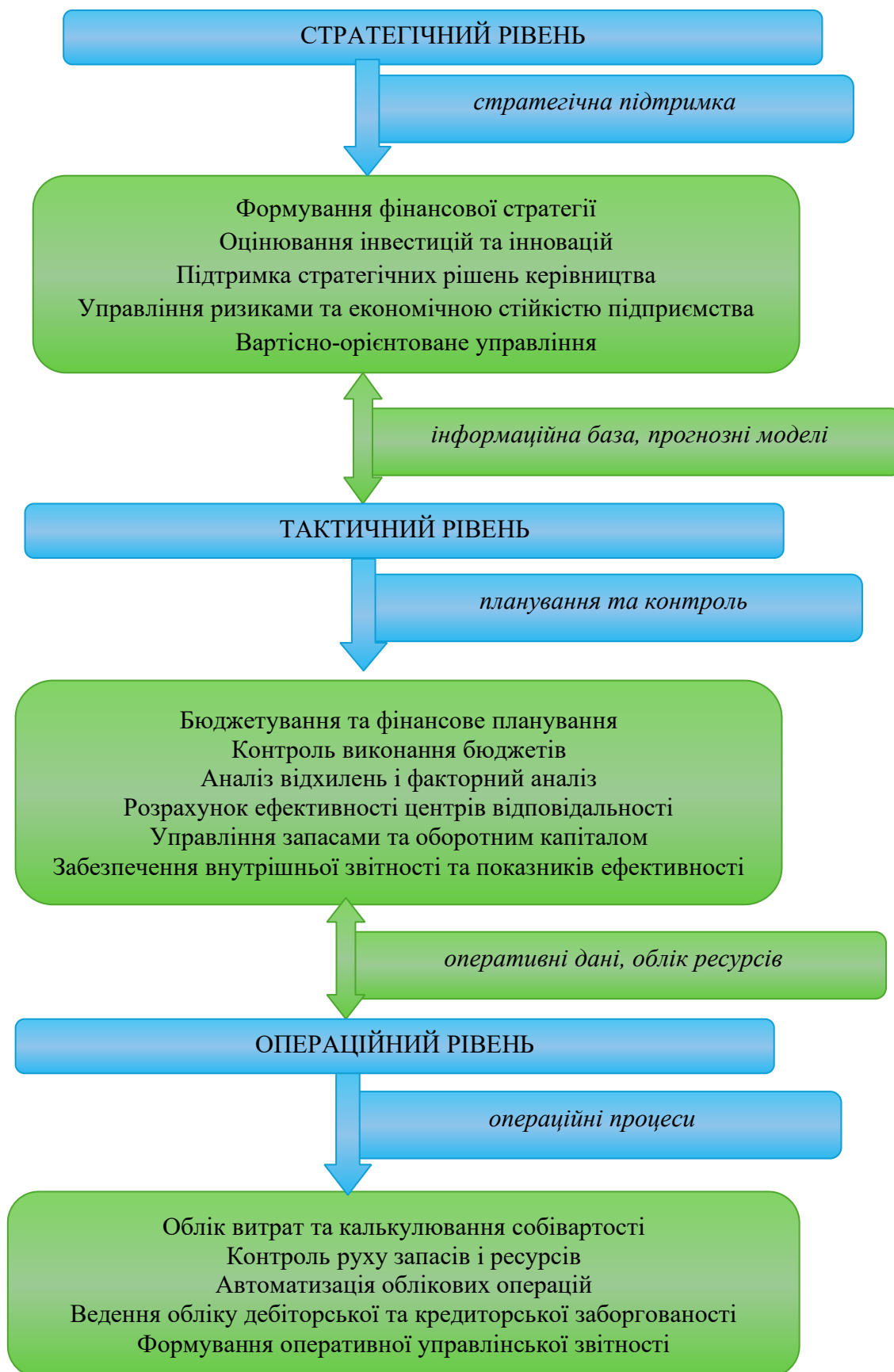


Рис. 1. Завдання управлінського обліку в умовах цифрової економіки

Джерело: сформовано авторами



Систематизація об'єктів управлінського обліку та цифрових рішень (табл. 1) засвідчує, що впровадження технологій Індустрії 4.0 дає змогу гарантувати комплексний контроль ресурсів, оперативне оновлення інформації, автоматизоване прогнозування та збільшення ефективності управлінських рішень. Це сприяє переходу від традиційного обліку до моделі проактивного управління результатами діяльності підприємства.

Таблиця 1

Об'єкти управлінського обліку та технології Індустрії 4.0 для їх підтримки

Об'єкт управлінського обліку	Приклади показників	Технології Індустрії 4.0	Приклад застосування	Очікуваний ефект
Фінансові результати: дохід, витрати, прибуток, бюджет, грошові потоки	EBITDA, маржинальність, Cash Flow, план / факт	ШІ та машинне навчання, Big Data	Автоматичний прогноз доходів і витрат, моделі сценарного бюджетування	Підвищення точності прогнозів, проактивне управління прибутком
Матеріальні ресурси та запаси: склад, матеріали, виробничі вузли	Оборотність запасів, рівень залишків, втрати	IoT	Сканування руху матеріалів, контроль споживання ресурсів	Точне списання, оптимізація запасів, мінімізація втрат
Людські ресурси: фонд оплати праці, завантаження, продуктивність	KPI персоналу, рентабельність праці, HR-витрати	Аналітичні платформи, машинне навчання	Прогнозування потреб у персоналі, оцінка продуктивності	Оптимізація витрат на персонал, збільшення ефективності
Клієнтська база та збут: LTV, CAC, середній чек	Маржинальність сегментів, churn-rate	CRM-аналітика, Big Data, ШІ	Сегментація клієнтів, прогноз відтоку, моделі ціноутворення	Зростання виручки, персоналізація, підвищення лояльності
Проекти та бізнес-процеси	ROI проєктів, дотримання термінів, ресурсомісткість	Цифрові платформи управління даними, ERP-системи	Моніторинг виконання, автоматизація процесів, контроль витрат	Прозорість процесів, збільшення продуктивності
Нематеріальні	Оцінка вартості	Блокчейн,	Верифікація	Захист активів,



Об'єкт управлінського обліку	Приклади показників	Технології Індустрії 4.0	Приклад застосування	Очікуваний ефект
активи: бренд, ІВ, ліцензії	ІВ, індекс репутації	нейронні моделі оцінки вартості	прав власності, оцінка репутації	прозорість операцій, підвищення ринкової вартості

Примітка: EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації; LTV – довічна цінність клієнта; CAC – вартість залучення одного клієнта; CRM – система управління взаємовідносинами з клієнтами; ROI – показник окупності інвестицій; ІВ – інтелектуальна власність.

Джерело: розроблено авторами

Отже, цифрові технології суттєво змінюють зміст і функціональне призначення управлінського обліку, перетворюючи його з реєстраційно-контрольної підсистеми на інтегровану інформаційно-аналітичну платформу підприємства. В умовах Індустрії 4.0 управлінський облік охоплює не лише фіксацію фактичних показників, а й формування прогнозних моделей, підтримку стратегічної гнучкості та проактивне управління ресурсами. Сучасні цифрові інструменти – алгоритми ШІ, хмарні сервіси, інтерактивна бізнес-аналітика, ERP-рішення та модулі прогнозування – забезпечують автоматизований збір даних, моделювання фінансових результатів, контроль відхилень у режимі реального часу та оптимізацію витрат на всіх етапах операційного циклу. Розширення ринку цифрових продуктів відкриває можливість створення єдиного інформаційного простору підприємства, що інтегрує виробничі, фінансові та операційні процеси. У цьому контексті актуальним є порівняння доступних цифрових платформ управлінського обліку з погляду їх технологічної зрілості та відповідності потребам підприємств різного масштабу й галузевої специфіки (табл. 2).



Таблиця 2

**Характеристика цифрових платформ для автоматизації управлінського
обліку в умовах Індустрії 4.0**

Платформа	Об'єкти обліку	Цифрові функції	Технологія 4.0	Сфера застосування	Переваги
Базовий рівень					
RO App	Замовлення, клієнти, склад, зарплата, каси	CRM, POS, склад, зарплата, аналітика, API	Хмарні та мобільні технології	Сервісний бізнес, майстерні, салони	Систематизація процесів, контроль грошових потоків
Операційний рівень					
ERPJS	Виробництво, склад, працівники, каса, сервіс	Замовлення, комерційні пропозиції, оперативна аналітика, POS	Cloud, API	Сервіс, ремонт, дрібне виробництво	Швидке впровадження, контроль собівартості та ресурсів
Гнучка управлінська система					
Nova Era	Фінанси, склад, зарплата, CRM, виробництво	Мульти-валютність, МСФЗ, кастомізація процесів, інтеграції	Cloud, API, Low-code	МСБ, багатопрофільний бізнес	Гнучкість, форматування під бізнес-процеси
Інтегрований бізнес-контур					
«Вправно»	Бухгалтерія, CRM, ERP, HRM, проекти	Управління проектами, ПДВ, інтеграції з банками, Prom.ua, склад	SaaS, API	SMB, виробники, торгові компанії	Комплексність, аналітика, робота з ПДВ
Розумне виробництво / підприємство з керованими даними					
IT-Enterprise	MES, APS, PLM, PDM, HR, фінанси, EAM	IIoT, predictive maintenance, роботизація процесів, енерго-менеджмент III	III, IIoT, MES, APS, BPM	Великі підприємства, промисловість	Прогнозування, оптимізація витрат, масштабування

Примітка: POS – точка продажу; МСФЗ – міжнародні стандарти фінансової звітності; HRM – система управління людськими ресурсами; SMB – середній і малий бізнес; MES – система управління виробничими процесами; APS – система планування та диспетчеризації виробництва; PLM – управління життєвим циклом продукту; PDM – управління даними про продукт; EAM – управління активами підприємства; BPM – управління бізнес-процесами

Джерело: побудовано авторами за [18; 19; 20; 21; 22]



Результати проведеного аналізу підтверджують, що сучасні цифрові рішення для управлінського обліку еволюціонували від локальних інструментів автоматизації окремих облікових процедур до комплексних інтелектуальних платформ, здатних забезпечувати наскрізне управління ресурсами, виробничими процесами та фінансовими потоками підприємства в режимі реального часу. Формування такої екосистеми відображає трансформацію концепції управлінського обліку від суто облікової функції до стратегічної аналітичної підсистеми корпоративного менеджменту, що підтримує ухвалення рішень на всіх рівнях управління.

Порівняння цифрових платформ для управлінського обліку показало, що, попри вагомі переваги, їх упровадження супроводжується суттєвими перепонами, зокрема фінансовими, технологічними й організаційними. Вартість ліцензій та обслуговування залишається основним обмеженням, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу. Хмарні рішення передбачають щомісячні платежі в діапазоні € 29–99 за базовий пакет та € 5–9 за кожного додаткового користувача, тоді як корпоративні ERP-системи потребують значних початкових інвестицій у розгортання, налаштування й технічну інфраструктуру, а також регулярну оплату супроводу. Отже, для багатьох компаній фінансове навантаження стає важливою перешкодою для переходу до цифрових моделей управління.

Технічна готовність підприємств також часто є недостатньою: для ефективного використання сучасних платформ необхідні сучасні серверні рішення, канали обміну даними, захищені мережеві середовища та безперервна інтеграція з виробничими, складськими й фінансовими модулями. Додатковою є кадрова проблема. Розгортання та підтримка таких систем потребують фахівців із цифрової аналітики, контролінгу, роботи з ERP-системами, захисту даних і управління цифровими процесами, тоді як на ринку праці спостерігається нестача спеціалістів із відповідними компетентностями.

Серед вагомих стримувальних чинників також варто зазначити



підвищені ризики кібербезпеки, оскільки цифровізація управлінського обліку передбачає опрацювання значних обсягів чутливої інформації. Не менш важливим є організаційний опір змінам: цифрові платформи змінюють логіку управлінських процедур, що потребує адаптації персоналу, використання нових регламентів, перегляду бізнес-процесів і формування культури роботи з даними.

У сукупності ці фактори створюють багатовимірний комплекс перешкод, що передбачає застосування стратегічного підходу до цифрової трансформації: поетапного впровадження технологічних рішень, інвестування в людський капітал і кіберзахист, а також оптимізації фінансових моделей їх підтримки. Подолання цих викликів стане основою переходу від традиційних облікових процедур до інтегрованих цифрових інструментів, здатних забезпечувати безперервний моніторинг, оперативну аналітику та підтримку управлінських функцій у режимі реального часу.

Отже, розвиток управлінського обліку визначається поглибленою інтеграцією цифрових технологій у систему корпоративного управління та посиленням ролі інформаційних систем як аналітичної платформи. Сучасна траєкторія змін демонструє трансформацію облікової функції в напрямі проактивної, дата-центричної моделі, яка гарантуватиме динамічне прогнозування, інтелектуальне управління ресурсами та адаптивність до зовнішніх змін.

Для систематизації основних орієнтирів цієї еволюції узагальнимо стратегічні вектори розвитку управлінського обліку в умовах цифрової економіки (табл. 3).

Таблиця 3

Вектори розвитку управлінського обліку в цифровій економіці

Сутність трансформації	Цифрові технології та рішення	Очікувані результати для управління
Інтеграція ERP із виробничими та сенсорними системами		
Перехід від постфактум-	ERP-системи нового покоління,	Автогенерація витрат,



Сутність трансформації	Цифрові технології та рішення	Очікувані результати для управління
обліку до автоматизованого збору витрат і ресурсної інформації в режимі реального часу	MES-системи, IoT-сенсори, кіберфізичні системи (CPS)	оперативне коригування бюджетів, синхронізація ресурсів із виробничими завданнями
Data-driven управління та прогнозна аналітика		
Зміщення фокусу з аналізу минулих даних до прогнозування сценаріїв та ризиків	III, Big Data, машинне навчання, предиктивна аналітика, платформа бізнес-аналітики від Microsoft (Power BI)	Сценарне моделювання, прогнозування фінансових потоків, упереджувальне управління ризиками
Цифрова симуляція та цифрові двійники (Digital Twins)		
Моделювання бізнес-процесів і фінансових рішень у віртуальному середовищі	Цифровий двійник (Digital Twin), симулятори бюджетування, віртуальна реальність (VR)	Тестування управлінських рішень без ризику, оптимізація витрат і продуктивності
Автоматизація обліково-аналітичних процедур		
Замінює ручні операції автоматизованими алгоритмами збору й класифікації даних	Роботизована автоматизація процесів, технологія оптичного розпізнавання символів, автоматизовані системи бюджетування, чат-боти для фінансів	Скорочення часу на рутинні операції, підвищення точності даних, звільнення часу для аналітики
Єдиний інформаційний простір підприємства		
Централізація і стандартизація даних	Корпоративні дата-лейки, інтеграційні платформи, інтерфейс прикладного програмування (API-шини)	Прозорість даних, усунення дублювання, швидкість ухвалення рішень
Кадрова цифрова компетентність управлінських бухгалтерів		
Перехід від традиційних облікових компетенцій до навичок роботи з даними	Навчальні платформи (Coursera, Udeemy, ERP Academy), корпоративні IT-тренінги	Формування аналітичних фінансистів, здатних працювати з III, BI та великими даними
Кібербезпека та захист управлінської інформації		
Забезпечення цілісності та конфіденційності даних	Блокчейн-технологія розподіленого реєстру, архітектура нульової довіри, центри операційної безпеки, багатофакторна автентифікація, аудит даних	Захист фінансово-аналітичних процесів, підвищення довіри до даних
Гнучкі моделі фінансування цифрових інструментів		
Перехід від капітальних інвестицій до моделей підписки та масштабування	SaaS-платформи, платформа як послуга (PaaS), модульне ліцензування ERP, хмарна архітектура	Зниження перешкод входу, гнучке масштабування, оптимізація витрат

Джерело: побудовано авторами



Отже, перспективний розвиток управлінського обліку відбувається в напрямі створення інтелектуальної, самоадаптивної системи підтримки рішень, яка забезпечує стратегічну, фінансову та операційну гнучкість бізнесу. Управлінський облік поступово перетворюється на цифрову платформу керування майбутніми станами підприємства, здатну прогнозувати, моделювати та формувати оптимальні результати на основі багатовимірних потоків даних та інтегрованих алгоритмів ШІ.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація управлінського обліку є багатовимірним процесом, що передбачає не лише автоматизацію операцій, а й переосмислення його ролі як стратегічного інструменту управління. Відбувається перехід від традиційної інформаційно-облікової функції до інтегрованої аналітичної моделі, націленої на прогнозування, проактивність і управління ризиками в режимі реального часу. Аналіз цифрових платформ засвідчив домінування двох напрямів розвитку: SaaS-рішень для малого й середнього бізнесу, що забезпечують оперативність і гнучкість, та комплексних ERP-систем для великих структур, які формують data-driven-архітектуру управління ресурсами та процесами. Це підкреслює створення платформенно-орієнтованої моделі корпоративних фінансів і підвищення значення інтелектуальної аналітики. Поряд зі значними перевагами цифровізації виявлено низку системних викликів, пов'язаних із потребою оновлення ІТ-інфраструктури, посиленням кіберзахисту, розвитком цифрових компетентностей персоналу та узгодженням різномірних масивів даних. Сукупність цих факторів передбачає впровадження цілісного підходу, що охоплює одночасні технологічні, організаційні та кадрові зміни.

Отже, цифровізація управлінського обліку стає драйвером підвищення ефективності й стійкості підприємств. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей оцінювання цифрової зрілості управлінського обліку, вивченні алгоритмів інтеграції ШІ та машинного навчання в управлінські системи, а також формуванні методичних підходів до



визначення економічної результативності цифрової трансформації підприємств.

Список використаних джерел

1. Yılmaz Gezgin A., Arıcıoğlu M. A. Industry 4.0 and management 4.0: examining the impact of environmental, cultural, and technological changes. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 8. 3601. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083601>.
2. Gessa A., Jiménez A., Sancha P. Exploring ERP systems adoption in challenging times. Insights of SMEs stories. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122795>.
3. Семанюк В., Мельник Н. Вплив цифрових технологій на інформаційне середовище бізнесу в умовах п'ятої промислової революції. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 203–212. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.203>.
4. Piosik A. The intensity of the use of management accounting systems under Industry 4.0 conditions. Confirmation from Poland. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 207. P. 1598–1610. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.217>.
5. Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S. Advancements in management accounting and digital technologies: a systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.52399/001c.137301>.
6. Ларікова Т., Іванков П., Новіченко Л., Кидисюк Х. Можливості інтеграції технологій штучного інтелекту в систему обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів державного сектору. *Східноєвропейський журнал корпоративних технологій*. 2024. Т. 6, № 13 (132). С. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.319051>.
7. Ratmono D., Frendy, Zuhrohtun Z. Digitalization in management accounting systems for urban SMEs in a developing country: A mediation model analysis. *Cogent Economics & Finance*. 2023. Vol. 11, № 2. 2269773. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2269773>.



8. Швець Н., Рудевська В. Теоретичні основи та практика дій урядів і центральних банків в умовах війни: історичний екскурс та український досвід. *Технологічний аудит та виробничі резерви*. 2023. Т. 2, № 4 (70). С. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.278349>.

9. Гірченко Т., Боярко І., Стороженко О., Семенюк І. Забезпечення стабільності розвитку економіки через ефективне функціонування банківського сектору. *Фінансова та кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Т. 4, № 39. С. 35–49. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241220>.

10. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Мокієнко Т. В., Ліпський Р. В. Інноваційний підхід до автоматизації обліку: аналіз програмних рішень для бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024092>.

11. Шиш А. М., Брадул О. М., Смірнова І. В. Управлінський облік у цифрову добу: інтеграція аналітики та інформаційних систем. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316659>.

12. Sampaio C., Silva R. Digital transformation in accounting: an assessment of automation and AI integration. *International Journal of Financial Studies*. 2025. Vol. 13, № 4. 206. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs13040206>.

13. Kotowska B., Sikorska M. Digital transformation of a Polish accounting firm: tools, impediments, business performance benefits and implications – case study. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 225. P. 327–336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.017>.

14. Selivanova N. M., Kalabina V. O., Minzhyrian N. I. Digitalization of accounting and financial reporting in Ukraine. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2024. № 4 (74). P. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.10>.

15. Шматковська Т., Дзямулич М. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74).



C. 61–69. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.

16. Potryvaieva N., Dubinina M., Cheban Yu., Syrtseva S., Luhova O. Digitalisation of accounting of agricultural enterprises: National and international experience. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2024. Vol. 28, № 4. P. 41–53. DOI: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/4.2024.41>.

17. Dias Lopes J., Estevão J., Toth-Peter A. Industry 4.0, multinationals, and sustainable development: A bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 413. 137381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137381>.

18. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).

19. Вправно. URL: <https://vpravno.com.ua/uk/> (дата звернення: 20.09.2025).

20. Nova Era. URL: <https://nova-era.com.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).

21. ERPJS. URL: <https://erpjs.biz/> (дата звернення: 20.09.2025).

22. RO App. URL: <https://roapp.com.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).