



Менеджмент

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20627350>

**УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ
ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛОГІСТИКИ ЛАНЦЮГІВ
ПОСТАЧАНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Кожухова Тетяна Валеріївна,

д. е. н., професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет

ORCID: 0000-0001-6758-9890

Бочарова Юлія Геннадіївна

д. е. н., професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет

ORCID: 0000-0002-4829-8948

Ніколайчук Ольга Анатоліївна

к. е. н., доцент, доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Криворізький національний університет

ORCID: 0000-0002-7197-4713

Приймак Наталія Сергіївна

д. е. н., професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет

ORCID: 0000-0002-0313-2581



Прийнято: 15.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: У статті досліджено роль управлінського обліку як комплексного аналітичного інструмента операційного менеджменту та логістики ланцюгів постачань в умовах цифровізації, глобалізації та поширення принципів сталого розвитку. Обґрунтовано, що сучасний управлінський облік трансформується із системи реєстрації та контролю витрат у важливий елемент інформаційного забезпечення управлінських рішень, який забезпечує координацію операційних, фінансових і логістичних процесів підприємства.

Встановлено, що ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від рівня інтеграції управлінського обліку з операційним менеджментом та логістикою ланцюгів постачань. Доведено, що управлінський облік забезпечує формування аналітичної інформації щодо витрат, запасів, результативності бізнес-процесів і використання ресурсів, що створює основу для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Досліджено вплив цифрових технологій на розвиток управлінського обліку. Визначено роль ERP-, CRM-, BI-, SCM- та BPMS-систем у формуванні єдиного інформаційного простору підприємства, автоматизації облікових процедур, моніторингу діяльності в режимі реального часу та підтримці процесу прийняття управлінських рішень. Розглянуто можливості використання технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації логістичних процесів, виявлення ризиків та підвищення якості управлінської аналітики.

Особливу увагу приділено інтеграції принципів сталого розвитку в систему управлінського обліку. Встановлено, що сучасні вимоги Європейського Союзу щодо нефінансової звітності, зокрема CSRD та ESRS, зумовлюють необхідність включення до обліково-аналітичної системи показників ESG, екологічного впливу та вуглецевого сліду логістичних операцій. Доведено, що поєднання цифрових технологій, управлінського обліку та принципів сталого розвитку



сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зміцненню операційної стійкості та адаптації підприємств до сучасних глобальних викликів.

Ключові слова: цифровізація, ERP-системи, штучний інтелект, ESG-пі, сталий розвиток, операційна ефективність

**MANAGEMENT ACCOUNTING AS AN ANALYTICAL TOOL FOR
OPERATIONAL MANAGEMENT AND SUPPLY CHAIN LOGISTICS
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

Kozhukhova Tetiana V.

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and
Business,

Kyryvi Rih National University

ORCID: 0000-0001-6758-9890

Bocharova Yuliia G.

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and
Business, Kyryvi Rih National University

ORCID: 0000-0002-4829-8948

Nikolaichuk Olha A.

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Technologies in Restaurant Management, Hotel and Restaurant Business and
Tourism, Kyryvi Rih National University

ORCID: 0000-0002-7197-4713

Pryimak Nataliia S.

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and
Business,

Kyryvi Rih National University

ORCID: 0000-0002-0313-2581



Abstract: The article examines the role of management accounting as a comprehensive analytical tool for operational management and supply chain logistics in the context of digitalization, globalization, and the spread of sustainable development principles. It is substantiated that modern management accounting is transforming from a cost registration and control system into an important element of information support for management decisions, which ensures the coordination of operational, financial, and logistical processes of the enterprise.

It is established that the effectiveness of operational activities largely depends on the level of integration of management accounting with operational management and supply chain logistics. It is proven that management accounting provides the formation of analytical information on costs, inventories, business process performance, and resource use, which creates the basis for increasing the operational efficiency and competitiveness of the enterprise.

The impact of digital technologies on the development of management accounting is investigated. The role of ERP, CRM, BI, SCM, and BPMS systems in the formation of a single information space of the enterprise, automation of accounting procedures, real-time monitoring of activities, and support for the process of making managerial decisions is determined. The possibilities of using Big Data and artificial intelligence technologies for forecasting demand, optimizing logistics processes, identifying risks and improving the quality of management analytics are considered.

Particular attention is paid to the integration of sustainable development principles into the management accounting system. It is established that modern requirements of the European Union for non-financial reporting, in particular CSRD and ESRS, necessitate the inclusion of ESG indicators, environmental impact and carbon footprint of logistics operations in the accounting and analytical system. It is proven that the combination of digital technologies, management accounting and sustainable development principles contributes to increasing the transparency of business processes, strengthening operational sustainability and adapting enterprises to modern global challenges.



Keywords: digitalization, ERP systems, artificial intelligence, ESG, sustainable development, operational efficiency.

Постановка проблеми

Сучасні підприємства функціонують у високодинамічному та нестабільному бізнес-середовищі, де ефективність операційної діяльності безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення. У цьому контексті операційний менеджмент та логістика ланцюгів постачань утворюють єдину систему управління матеріальними та інформаційними потоками, а управлінський облік виступає її головним аналітичним інструментом. Сучасна наукова парадигма розглядає облік як інтегровану інформаційну систему, що поєднує фінансову та оперативну сфери управління [1]. Тісна інтеграція управлінського обліку, операційного менеджменту та логістики ланцюгів постачань дозволяє деталізувати та підвищити прозорість матеріальних потоків, мінімізувати час на усунення логістичних збоїв, синхронізувати дані контрагентів, оптимізувати сукупні витрати на шляху створення цінності.

Водночас розвиток цифрових технологій і посилення вимог щодо сталого розвитку суттєво трансформують підходи до управління операційною діяльністю та логістичними процесами. Цифровізація виступає головним катализатором зміни логіки операційного менеджменту, забезпечуючи перехід від інтуїтивного управління до моделей прийняття рішень на основі даних. Дослідження [1; 2; 3] підтверджують, що новітні технології суттєво модернізують управлінський облік, роблячи його більш оперативним і гнучким. Інтегровані цифрові системи управління підприємством (ERP-, SCM- та BI-системи тощо) створюють середовище, де обробка даних у режимі реального часу стає необхідною умовою ефективного управління. Ключовими напрямками цього впливу є автоматизація рутинних операцій, використання цифрової аналітики для виявлення прихованих закономірностей у ланцюгах постачань та перехід до прогностичного моделювання.



У міжнародній практиці ефективність операційної діяльності дедалі частіше базується на концепції інтегрованого управління, яка передбачає нерозривну єдність операційно-логістичних цілей та принципів сталого розвитку, зокрема ESG-критеріїв (Environmental (екологічні), Social (соціальні), Governance (управлінські)) [4; 5]. За таких умов управлінський облік має генерувати не лише фінансові, а й нефінансові індикатори (зокрема, екологічний слід логістики та вуглецевий коефіцієнт транспортування).

Посилення міжнародних вимог до прозорості бізнес-процесів і нефінансової звітності, зокрема в межах європейського регуляторного простору, зумовлює необхідність впровадження принципів сталого розвитку та адаптації систем управління до вимог Європейського Союзу (ЄС). Йдеться, зокрема, про Директиву щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)) та Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards (ESRS)).

Адаптація вітчизняних систем управлінського обліку до зазначених глобальних трендів є стратегічною необхідністю. Інтеграція управлінських, логістичних та інформаційних процесів є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, мінімізації його операційних ризиків та успішного входження в глобальні логістичні мережі. У зв'язку з цим управлінський облік має розглядатися не лише як система внутрішнього інформаційного забезпечення, а як комплексний аналітичний інструмент операційного менеджменту та логістики ланцюгів постачань. Саме такий підхід дозволить забезпечити надійну підтримку управлінських рішень, координацію бізнес-процесів, формування стійких конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації та глобалізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання трансформації обліково-аналітичних систем під впливом технологічних, екологічних та управлінських чинників перебувають у центрі уваги багатьох науковців.



Проблемам інтеграції обліку, операцій та логістики присвячено праці А.Ташнер (A. Taschner), М. Чаріфзаде (M. Charifzadeh), які дослідили взаємозв'язок обліково-аналітичних процесів із логістичними ланцюгами [6], а також Базель Дж. А. Алі та співавторів, які обґрунтували інтеграцію ланцюгів постачань як метод стратегічного управління операційною ефективністю, що дозволяє підприємствам здобути стійкі конкурентні переваги [7].

Дослідженню цифрової модернізації обліку та її впливу на операційну ефективність присвячено праці О. Побережець, яка обґрунтувала формування сучасними інструментами автоматизації (ERP-системи, хмарні рішення та ВІ-платформи) нової якості аналітичної інформації, критично важливої для прийняття оперативних рішень і зміцнення конкурентоспроможності підприємства [1]. Проблеми діджиталізації в контексті оптимізації внутрішніх бізнес-процесів проаналізовано О. Онищенко [3].

Дослідженню питань інтеграції обліку в логістичні ланцюги на засадах сталого розвитку присвячено праці С. Шривастава (S. Srivastava) [5], який детально описав концепцію екологічного менеджменту ланцюгів постачань, М.Танасієва, яка досліджувала сучасні виклики облікової системи в контексті економічної, соціальної та екологічної відповідальності [8], С. Скрипник, яка розглядала складнощі адаптації облікових систем до вимог глобалізації, розрахунку вуглецевого сліду та впровадження міжнародних стандартів звітності для забезпечення прозорості перед стейкхолдерами [2]. Концептуальні засади та інструментарій такої інтеграції розроблено у дослідженні В.Гавриленко, В. Чиж, С. Демиденко та Є. Камишного, які довели, що поєднання бюджетування, екологічного обліку витрат та КРІ-систем дозволяє збалансувати економічні, екологічні та соціальні цілі підприємства в межах операційного управління [9].

Попри значний науковий доробок, низка питань потребує додаткового вивчення. Зокрема, недостатньо дослідженим залишається підхід до управлінського обліку як до комплексного аналітичного інструмента



операційного менеджменту та логістики ланцюгів постачань, що забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підтримку управлінських рішень, координацію бізнес-процесів і підвищення операційної стійкості підприємства в умовах цифровізації, глобалізації та впровадження принципів сталого розвитку.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування ролі управлінського обліку як комплексного аналітичного інструмента операційного менеджменту та логістики ланцюгів постачань в умовах цифровізації та впровадження принципів сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасній теорії управлінський облік розглядається як «процес збору, перевірки, визнання, підготовки, вимірювання, пояснення та зв'язку з внутрішньою інформацією для надання звіту для прийняття рішень вищим органом»; «процес розробки внутрішньої звітності для управління організацією» [10]. У свою чергу операційний менеджмент спрямований на «стратегічне проектування, постійну оптимізацію бізнес-операцій для забезпечення ефективності, стійкості та масштабованості» [11].

Матеріальним підґрунтям цих операцій виступає логістика ланцюгів постачань, яка охоплює наскрізне управління рухом товарів (від вхідних потоків сировини до розподілу готової продукції між кінцевими споживачами) та відіграє життєво важливу роль у безперебійному функціонуванні підприємств та світової економіки, підтримуючи потік товарів по всьому світу [12].

В умовах цифровізації управлінський облік трансформується з ретроспективної системи калькулювання витрат у прогностичний інструмент операційного менеджменту [1], при цьому відбувається еволюційний перехід від простого обліку виробничої собівартості до складних систем комплексного бюджетування, управління бізнес-процесами та аналітичної підтримки рішень у режимі реального часу. Сучасні технологічні тренди змінюють роль обліку від «суто реєстраційної функції до аналітико-прогностичної, що зумовлює



необхідність впровадження автоматизованих інформаційних систем обліку, розширення функціоналу управлінського обліку, удосконалення форматів подання звітності, що дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [1].

Багатогранність управлінського обліку як фундаментальної аналітичної підсистеми реалізується через три ключові функції: інформаційно-аналітичну (формування цілісної бази даних для оцінювання ефективності використання ресурсів), контрольню-прогнозну (безперервний моніторинг відхилень від намічених цілей та моделювання майбутніх сценаріїв розвитку) та комунікаційну (координація та синхронізація інформаційних потоків між різними структурними підрозділами). Зазначена багатогранність функцій управлінського обліку підтверджує, що він не є ізольованим процесом фіксації даних, а виступає динамічним інформаційним ядром підприємства. Практична реалізація цих функцій найчіткіше виявляється у точках безпосереднього взаємозв'язку управлінського обліку з операційним менеджментом. Оскільки операційна сфера охоплює процеси виробництва, постачання, логістики та реалізації, аналітичні функції обліку трансформуються в конкретні важелі оптимізації поточної діяльності. Відтак, виникає синергетичний ефект: операційні менеджери отримують об'єктивну основу для прийняття рішень, а система обліку наповнюється первинними даними.

Якщо операційний менеджмент спрямований на безпосереднє адміністрування процесів виробництва, постачання та логістики, то управлінський облік формує для цього аналітичний фундамент. Ефективність операційних рішень прямо залежить від своєчасності отримання даних про витрати, рівень запасів та продуктивність бізнес-процесів. О. В. Побережець відзначає, що «облік виступає не лише підсистемою, а нерозривною частиною механізму менеджменту, що забезпечує раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства» [1].



Сучасний етап розвитку підприємств вимагає переходу до єдиного технологічного простору. Цей глобальний тренд фундаментально переформатовує архітектуру роботи з інформацією. Забезпечуючи безпрецедентну масштабність, високу швидкість обробки та різноманітність аналітичних даних, цифрові технології трансформують традиційні облікові процедури, структуру використовуваних масивів інформації та самі підходи до прийняття рішень. Як свідчать дослідження [13], цифрові технології послідовно змінюють практику управлінського обліку, починаючи від розширення можливостей прогностичного моделювання і завершуючи забезпеченням безперервного контролю в режимі реального часу. В умовах високої конкуренції ключовими елементами інфраструктури, що забезпечують швидке прийняття рішень, стають інтегровані платформи, виконуючи роль джерела первинних даних для управлінського обліку та водночас інструмента контролю для операційного менеджменту [1; 14]:

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – виступають головним генератором облікової інформації, забезпечують комплексне управління ресурсами, об'єднуючи виробничі, логістичні та фінансові дані на єдиній платформі. Для управлінського обліку ERP-системи забезпечують автоматичне наскрізне калькулювання собівартості, консолідацію витрат за центрами відповідальності та базу для інтегрованого бюджетування, що дозволяє операційному менеджменту безперервно контролювати використання ресурсів і прогнозувати результати діяльності;

CRM-системи (Customer Relationship Management) - трансформують комерційні дані у фінансову аналітику. Для управлінського обліку інтеграція CRM надає точні відомості про маржинальність окремих клієнтських сегментів, рентабельність замовлень та ефективність каналів збуту, завдяки чому операційний менеджмент може обґрунтовано керувати продажами та маркетинговою стратегією;



ВІ-системи (Business Intelligence) - є вершиною аналітичної структури управлінського обліку. ВІ-системи агрегують масиви даних з ERP та CRM, перетворюючи цифри управлінського обліку на інтерактивні дашборди та візуалізовані ключові показники ефективності (Key Performance Indicators (KPI)). Це дозволяє операційному менеджменту здійснювати миттєвий моніторинг ефективності бізнес-процесів і оперативно реагувати на відхилення;

SCM-системи (Supply Chain Management) - забезпечують наскрізну цифровізацію та інтеграцію всіх етапів руху продукції, від закупівлі сировини у постачальників до доставки кінцевому споживачу. Для управлінського обліку впровадження SCM-платформ відкриває можливість калькулювання міжорганізаційних витрат і точного аналізу загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership (TCO)). Завдяки цьому операційний менеджмент і логістичні підрозділи отримують інструмент для виявлення прихованих витрат у ланцюгах постачань, мінімізації дефіциту чи надлишку запасів на складах, а також суттєвого прискорення логістичних циклів як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У процесі впровадження зазначених платформ між підрозділами виникають безперервні цифрові потоки даних. Автоматизований збір інформації через ці платформи створює єдиний інформаційний простір, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень [14].

Особливого значення в сучасній структурі операційного менеджменту набуває управління ланцюгами постачань, що виступають головною артерією створення цінності підприємства, де операційна сфера безпосередньо перетинається з логістичним менеджментом. У цих умовах управлінський облік трансформується з локальної системи контролю витрат окремого підприємства у наскрізний аналітичний інструмент координації всього логістичного ланцюга. При цьому слід відзначити, що управлінські підходи суттєво відрізняються залежно від географії та масштабів логістичних потоків. Зокрема, у національних ланцюгах постачань управлінський облік в умовах макроекономічної



нестабільності спрямований на забезпечення максимальної цифрової гнучкості, оперативний моніторинг локальних логістичних витрат, оптимізацію вітчизняних складських запасів та мінімізацію транзакційних витрат між національними контрагентами. Натомість міжнародні та глобальні ланцюги постачань вимагають складніших моделей інтегрованого обліку (управлінський облік трансформується в систему контролю, що координує транскордонні фінансові потоки, мультимодальну логістику, митні ризики та калькулювання загальної вартості володіння).

На сучасному етапі цифровізація виходить за межі простої автоматизації, трансформуючи управлінський облік у комплексну систему інтелектуальної підтримки рішень. Ключовим фактором цього процесу є технології Big Data, які дозволяють агрегувати та структурувати величезні масиви інформації, що надходить з ERP-, CRM- та SCM-систем, для глибокого аналізу операційних і логістичних ризиків.

Особливу роль у модернізації облікових процесів відіграє впровадження штучного інтелекту (ШІ, англ. Artificial Intelligence (AI)). На відміну від традиційних систем, ШІ-аналітика автоматизує виявлення прихованих закономірностей у великих масивах даних і забезпечує перехід до випереджального управління. Це дозволяє досягти високої точності у прогнозуванні попиту, оптимізації складських запасів у ланцюгах постачань та автоматизації формування управлінської звітності [13]. Водночас масштабне розгортання таких інструментів має неоднозначний характер, тому, узагальнюючи світовий досвід, дослідники виділяють як стратегічні можливості, так і потенційні ризики використання ШІ в управлінському обліку:

- перспективи та можливості впровадження - трансформація професійних ролей (розширення повноважень і функціональних обов'язків фахівців з управлінського обліку, перехід від рутинного збору даних до стратегічного бізнес-партнерства); автоматизація прийняття рішень (забезпечення безперервного операційного планування та контролю в режимі реального часу



на основі прогнозних моделей); економічна ефективність (суттєве зниження транзакційних витрат та оптимізація робочого часу);

- потенційні загрози та ризики - етичні дилеми та комплаєнс (ризики порушення конфіденційності, неправомірного використання чутливої інформації, загрози кібербезпеці та витоку комерційних даних); депрофесіоналізація («втрата кваліфікації» через надмірну довіру автоматизованим алгоритмам); проблеми ринку праці (ризик масового скорочення робочих місць або повне заміщення класичних бухгалтерів ІТ-спеціалістами); технологічні ризики (ймовірність ухвалення хибних рішень через низьку якість вхідних даних) [13].

Теоретичні висновки науковців підтверджуються й прикладними дослідженнями. Зокрема, згідно з аналітичним звітом KPMG «Digitalisation in accounting 2024/2025: progress, hurdles and results» у короткостроковій перспективі застосування ШІ забезпечує значну економію часу в транзакційних процесах для 49% опитаних компаній, у середньостроковому горизонті вже 59% респондентів фокусуються на зниженні загальних операційних витрат та підвищенні якості аналітики. Загалом рівень задоволеності технологією є високим: у 71% організацій очікування від ШІ повністю виправдалися, а для 5% - результати навіть перевершили початкові прогнози [15].

Водночас технологічна оптимізація є лише одним із напрямів сучасного бізнесу, адже сьогодні цифрова ефективність дедалі тісніше переплітається із соціальною відповідальністю. Сучасний розвиток глобальної економіки характеризується активною трансформацією корпоративного управління відповідно до принципів сталого розвитку та інтегрованого менеджменту.

Інтегрований менеджмент - провідна концепція у міжнародній практиці, яка визначається як «комплексний підхід до управління, що охоплює всю функціональність організації та її вплив на потреби, очікування та прагнення різних зацікавлених сторін» [16] та передбачає поєднання фінансового, операційного, екологічного, соціального та стратегічного управління



підприємством. У межах цієї концепції облік розглядається «як багатовимірною інформаційною системою, здатною підтримувати ухвалення управлінських рішень з урахуванням економічних, соціальних та екологічних пріоритетів» [8]. У свою чергу управлінський облік виступає фундаментальною інформаційною основою інтегрованого менеджменту, яка забезпечує формування аналітичних даних для стратегічного та операційного рівнів управління.

Розвиток міжнародних ланцюгів постачання вимагає від операційного менеджменту адаптації до транскордонних екологічних стандартів, де визначальним орієнтиром став перехід до ESG-орієнтованого управління на основі нормативних вимог ЄС, зокрема це стосується Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) [17] та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS) [18], що зобов'язують бізнес інтегрувати нефінансові показники (екологічний слід, соціальний вплив, якість корпоративного управління) у загальну систему управлінського обліку. Це стимулює перехід від добровільного до суворо регламентованого розкриття інформації, логіку та етапи якого систематизовано на рис. 1.



Рис. 1. Механізм інтеграції нормативних вимог ЄС у систему управлінського обліку підприємства (розроблено авторами на основі [17;18;19])



Важливим каталізатором цих змін виступив Європейський зелений курс (European Green Deal) [19], який визначив амбітну мету щодо досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. Ця ініціатива ЄС перетворила екологічні індикатори на обов'язковий елемент обліку логістики. Компанії змушені детально враховувати викиди парникових газів на всьому шляху транспортування продукції. Як наслідок, виник новий напрям – «облік вуглецевого сліду, який стає невід'ємною частиною сучасного управлінського обліку» [2]. Реалізація цих глобальних орієнтирів на практиці потребує кардинальної перебудови внутрішніх процесів компанії.

У сучасних умовах забезпечення операційної ефективності та цифрової гнучкості підприємства стає одним із пріоритетних завдань менеджменту. Цифровізація економіки, глобалізація ринків та швидкі технологічні зміни зумовлюють необхідність впровадження адаптивних моделей управління, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті важливого значення набувають концепція гнучкого менеджменту (Agile Management), процесний підхід та впровадження управління бізнес-процесами (BPMS-системи).

Agile Management - ітеративний підхід до планування та управління процесами, який розбиває діяльність на менші цикли (спринти або ітерації). Такий підхід передбачає децентралізацію управлінських рішень, дозволяє компаніям підвищити швидкість адаптації до ринкових змін та оптимізувати логістичні ланцюги [20]. Т. Немченко, О. В'юник, аналізуючи особливості організації командної роботи за використання Agile, зауважують, що «вони побудовані за принципом самоорганізації та автономності, посиленої комунікації, співпраці, а також за своїми характеристиками є крос-функціональними, тобто мають у складі всіх необхідних фахівців, що дозволяє виконувати поставлені завдання, приймати рішення, реагувати на зміни без зайвої бюрократії» [21].



Важливу роль у забезпеченні операційної ефективності відіграє процесний підхід до управління підприємством, що «визначає розгляд діяльності будь-якої організації як мережі бізнес-процесів, пов'язаних із цілями та місією цієї компанії» [22]. На відміну від традиційного функціонального управління, процесний підхід забезпечує підвищення прозорості операційної діяльності, оптимізацію інформаційних потоків та покращення координації між структурними підрозділами. Управлінський облік у межах процесного підходу забезпечує формування аналітичної інформації щодо ефективності окремих бізнес-процесів, рівня витрат та результативності операційної діяльності підприємства.

Важливою ланкою цифрової архітектури є BPMS-системи (Business Process Management Systems). Концепція процесного управління розглядає бізнес-процеси як стратегічні ресурси підприємства, що мають безперервно адаптуватися до постійних змін. Основними принципами цього підходу є зрозумілість і прозорість операційної діяльності. Це досягається завдяки візуалізації процесів із використанням спеціалізованого програмного забезпечення для симуляції, моніторингу та аналізу, а також шляхом динамічного переформатування моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем [23]. На відміну від регламентованих ERP, платформи BPMS дозволяють моделювати процеси в режимі реального часу, забезпечуючи «цифрову адаптивність» організації. У табл. 1 систематизовано вплив ключових цифрових платформ на облікові та операційні процеси сучасного підприємства, що дозволяє чітко окреслити їхнє функціональне навантаження.

Таблиця 1. Роль інтегрованих цифрових систем у трансформації управлінського обліку та операційного менеджменту

Система	Загальна характеристика системи	Функціональна роль в управлінському обліку	Вплив на операційний менеджмент
ERP (Enterprise Resource)	Комплексна система планування та управління всіма ресурсами	Наскрізне калькулювання собівартості, автоматизація бюджетування, облік	Синхронізація виробничих та фінансових потоків,



Planning)	підприємства в єдиній базі.	витрат у реальному часі.	оптимізація використання ресурсів.
CRM (Customer Relationship Management)	Програмне забезпечення для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами та управління продажами.	Облік доходів за сегментами, аналіз рентабельності клієнтів та каналів збуту.	Персоналізація пропозицій, підвищення точності прогнозів продажів.
BI (Business Intelligence)	Інструменти для збору, обробки та візуалізації великих масивів даних з метою бізнес-аналітики.	Візуалізація відхилень, агрегація даних з різних джерел для стратегічного аналізу.	Моніторинг ключових показників у реальному часі через дашборди.
BPM / BPMS (Business Process Management)	Системи для моделювання, виконання та оптимізації регламентованих бізнес-процесів.	Облік ефективності окремих бізнес-процесів.	Забезпечення цифрової гнучкості та адаптивності через реінжиніринг процесів.
SCM-модулі	Автоматизація та оптимізація всіх етапів постачання від закупівлі до збуту.	Калькулювання міжорганізаційних витрат, аналіз загальної вартості володіння.	Мінімізація дефіциту запасів, прискорення національних та міжнародних логістичних циклів.
ESG-модулі (на основі III)	Спеціалізовані рішення для обліку впливу на довкілля, соціальної відповідальності та корпоративної етики.	Збір та аналіз нефінансових даних (викиди CO ₂ , енергоефективність, соціальні ризики).	Забезпечення сталого розвитку та відповідності стандартам ЄС (CSRD).

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 3; 13; 14; 23].

Отже, проведене дослідження засвідчує, що сучасні умови функціонування підприємств потребують формування нової моделі внутрішнього управління, заснованої на інтеграції інформаційних, операційних та логістичних процесів. За таких умов управлінський облік трансформується з переважно ретроспективної системи обліку та контролю витрат у комплексний аналітичний інструмент, який забезпечує інформаційну взаємодію між операційним менеджментом і логістикою ланцюгів постачань. Така трансформація відбувається під впливом цифровізації, розвитку сучасних інформаційних технологій та зростання вимог щодо дотримання принципів сталого розвитку. Інтеграція управлінського обліку з операційними та логістичними процесами створює передумови для переходу від реагування на поточні проблеми до проактивного управління на основі прогнозування, аналізу даних і своєчасного прийняття управлінських рішень. Узагальнення функціонального призначення управлінського обліку, його



ключових завдань, інструментів та результатів взаємодії з операційним менеджментом і логістикою ланцюгів постачань представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Управлінський облік як аналітичний інструмент операційного менеджменту та логістики ланцюгів постачань

Критерій порівняння	Взаємодія з операційним менеджментом	Взаємодія з логістикою ланцюгів постачань
Об'єкт аналітичного фокусу	Внутрішні бізнес-процеси, виробничі цикли, продуктивність ресурсів компанії.	Наскрізні матеріальні та інформаційні потоки від постачальника до клієнта.
Ключові завдання обліку	Калькулювання собівартості, контроль витрат за центрами відповідальності, моніторинг відхилень від KPI.	Розрахунок загальної вартості володіння (ТСО), калькулювання міжорганізаційних витрат, оптимізація запасів.
Вплив цифровізації	Моделювання та реінжиніринг процесів у реальному часі через BPMS, автоматизація рутини через ERP.	Моніторинг логістичних циклів через SCM-платформи, оптимізація маршрутів за допомогою алгоритмів ШІ.
Впровадження концепцій Agile та Big Data	Перехід до гнучкого планування (спринтів), аналітика масивів даних для «цифрової адаптивності» підрозділів.	Диференціація підходів: цифрова гнучкість у національних ланцюгах та складні інтегровані моделі у глобальних потоках.
Інтеграція сталого розвитку (ESG)	Облік соціальних ризиків (умови праці), екологічний контроль внутрішнього виробництва та енергоефективності	Облік вуглецевого сліду під час транспортування, контроль екологічності постачальників відповідно до умов Європейського зеленого курсу.
Регуляторний комплаєнс	Адаптація внутрішніх звітів до загальних вимог прозорості корпоративного управління	Суворий нефінансовий облік і розкриття даних згідно з Директивою CSRD та стандартами ESRS для міжнародної торгівлі.
Синергетичний ефект	Перехід від інтуїтивного управління операціями до випереджальних рішень на основі точних даних.	Операційна стійкість ланцюга: мінімізація транзакційних бар'єрів, усунення логістичних збоїв і митних ризиків.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 3; 13; 14; 17; 18; 21; 23]

Висновки. Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що сучасний управлінський облік еволюціонує в інтелектуальну аналітичну систему підтримки операційних рішень та логістики ланцюгів постачань. Трансформація менеджменту визначає перехід до концепції інтегрованого менеджменту, де цифровізація поєднується з принципами сталого розвитку.



Встановлено, що в умовах глобалізації управлінський облік виступає головним інтегратором інформаційних потоків у національних та міжнародних ланцюгах постачань, забезпечуючи наскрізний контроль логістичних витрат та ESG-комплаєнсу. Для українських підприємств адаптація до цих трендів є стратегічною умовою інтеграції в європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Побережець О.В. Облік в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Том 24 № 1(59) DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333227](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333227)
2. Скрипник С.В. Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53) DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11>
3. Онищенко О. Вплив цифровізації на управлінський облік малих та середніх підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974799>
4. Seuring S., Sarkis J., Müller M., Rao P. Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. 2008. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.02.002. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652608000334>
5. Srivastava S. K. Green Supply Chain Management: A State-of-The-Art Literature Review. 2007. DOI:10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x. URL: https://www.researchgate.net/publication/227668930_Green_Supply_Chain_Management_A_State-of-The-Art_Literature_Review
6. Taschner A., Charifzadeh M. Management accounting in supply chains – what we know and what we teach. 2020. DOI:10.1108/JAOC-01-2019-0001. URL: https://www.researchgate.net/publication/343550658_Management_accounting_in_supply_chains_-_what_we_know_and_what_we_teach



7. Ali B., Alawamleh H.A., Allahham M., Alsaraireh J., M., AL-Zyadat A. Integration of Supply Chains and Operational Performance: The Moderating Effects of Knowledge Management. 2022. DOI: 10.18576/isl/110407. URL: https://www.researchgate.net/publication/360209524_Integration_of_Supply_Chains_and_Operational_Performance_The_Moderating_Effects_of_Knowledge_Management
8. Танасієва М. Сучасні виклики облікової системи в контексті економічної, соціальної та екологічної відповідальності. Економіка, управління та адміністрування. 2026. № 1 (115). DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-120-130](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-120-130)
9. Гавриленко В., В. Чиж В., Демиденко С., Камишний Є. Інтегрування управлінського обліку в механізми організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26 DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.340907](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.340907)
10. Taher A. Management Accounting (2022) URL: https://www.researchgate.net/publication/362848033_Management_Accounting
11. IBM. What is operations management? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/operations-management>
12. IBM. What is supply chain logistics? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/supply-chain-logistics>
13. Abbas K. Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. 2025 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101551>
14. Кулік В., Похідня Б. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.96-99>
15. Digitalisation in accounting 2024/2025: progress, hurdles and results. URL: <https://kpmg.com/de/en/insights/digital-transformation/study-digitalisation-in->



[accounting-2024-2025.html](#)

16. Integrated Management Community. What is integrated management. URL: <https://www.integratedmanagement.info/what-is-integrated-management>
17. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
18. COMMISSION DELEGATED REGULATION (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772
19. European Green Deal. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
20. Agile project management. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Agile-project-management>
21. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4272>
22. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
23. Business Process Management, BPM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>