

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІК, ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ОПОДАТКУВАННЯ

Л. М. МАЛЮГА, кандидат економічних наук

Р. Б. КОЖУХІВСЬКА, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Досліджено теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства крізь призму обліку, контролю та оподаткування. Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечує взаємозв'язок між обліковими підсистемами і процесами прийняття управлінських рішень. Особливу увагу приділено цифровізації облікових і податкових процедур як ключовому чиннику підвищення ефективності господарської діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: *бізнес-процеси; бухгалтерський облік; внутрішній контроль; оподаткування; диджиталізація; ефективність управління підприємством.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується суттєвим ускладненням господарських відносин, посиленням конкурентного середовища та прискоренням цифрової трансформації бізнес-процесів. У цих умовах якість управлінських рішень дедалі більшою мірою визначається спроможністю підприємства генерувати достовірну, повну та своєчасну облікову інформацію. Відповідно, бухгалтерський облік, внутрішній контроль і оподаткування перестають бути лише фіскальними інструментами – вони набувають статусу ключових чинників стратегічного управління.

Водночас слід зазначити, що трансформація ролі обліку та оподаткування обумовлена не лише внутрішніми потребами підприємств, але й глобальними тенденціями розвитку економіки, зокрема посиленням вимог до прозорості бізнесу, гармонізацією фінансової звітності та інтеграцією у міжнародні ринки. У цих умовах обліково-аналітична інформація стає важливим елементом формування довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що, у свою чергу, впливає на інвестиційну привабливість підприємства.

Разом з тим практика свідчить про недостатній рівень інтеграції між обліковими підсистемами та загальними процесами управління підприємством. Облікові функції нерідко виконуються у відриві від потреб менеджменту, а контрольні й податкові процедури залишаються фрагментарними. Це знижує інформаційну цінність бухгалтерських даних і обмежує їх застосування для прийняття обґрунтованих рішень. Крім того, відсутність належної інтеграції між підсистемами обліку та управління призводить до дублювання інформаційних потоків, зростання витрат часу на обробку даних і виникнення інформаційних розривів між підрозділами підприємства. У результаті менеджмент отримує фрагментарну або несинхронізовану інформацію, що ускладнює процес

стратегічного планування та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливої актуальності в сучасних умовах набуває процес цифровізації обліку та оподаткування, що відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процедур, підвищення прозорості господарської діяльності та скорочення витрат на ведення обліку. Водночас впровадження цифрових технологій вимагає відповідної адаптації методологічного забезпечення облікових систем підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління бізнес-процесами підприємства на засадах обліково-аналітичного забезпечення знаходить широке відображення у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання організації управлінського обліку та його ролі в прийнятті рішень досліджували С. Ф. Голов [1], Л. Ю. Шевців [2] та інші науковці. У роботах Л. В. Нападковської [4] обґрунтовано концептуальні підходи до побудови системи управлінського обліку на вітчизняних підприємствах.

Питання класифікації та оптимізації бізнес-процесів з позицій обліково-аналітичного забезпечення досліджували С. А. Арьєв, В. А. Поцелуйко [5], В. Семанюк та А. Папінко [6]. Автори наголошують на необхідності формування консолідованої інформаційної системи для управління бізнес-процесами, яка дозволяє не лише виявляти потребу в їх реінжинірингу, а й прогнозувати результати таких змін. Питанням цифровізації обліку та оподаткування присвячені роботи М. Кулинич, І. Матвійчук, А. Сафарової [7], Н. Шишкової [8], Н. Правдюк [9] та інших. Дослідники акцентують увагу на впровадженні хмарних технологій, блокчейну, великих даних як інструментів підвищення ефективності облікових систем. Вплив цифровізації на податкове адміністрування аналізується у працях В. Чекіної [10], Н. Лагодієнко та І. Якушко [11].

Попри значний науковий доробок, питання комплексного управління бізнес-процесами підприємства в єдності обліку, контролю та оподаткування в умовах цифрової трансформації залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, поза увагою науковців залишається механізм формування інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечує взаємозв'язок облікових і контрольних функцій із конкретними бізнес-процесами підприємства з урахуванням особливостей сучасного цифрового середовища.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів і практичних механізмів управління бізнес-процесами підприємства на основі інтеграції обліку, контролю та оподаткування в єдину інформаційну систему, а також визначення напрямів підвищення ефективності цих функцій в умовах цифрової трансформації економіки.

Методика досліджень. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Для аналізу теоретичних підходів до управління бізнес-процесами використано методи системного аналізу та синтезу, що дозволило розглянути облік, контроль і оподаткування як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення традиційних і цифрових підходів до організації облікових та контрольних процедур. Метод узагальнення використано при формулюванні висновків щодо напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства. Статистичний та графічний методи застосовано при побудові

таблиць і аналізі показників ефективності облікових систем. Додатково в дослідженні використано елементи процесного підходу, що дозволило розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів із чітко визначеними входами, виходами та відповідальними особами. Такий підхід сприяє більш глибокому розумінню ролі обліково-контрольних функцій у забезпеченні безперервності та ефективності діяльності підприємства.

Результати досліджень. Бізнес-процес являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють вхідні елементи на вихідні результати, які мають цінність для споживача або підприємства загалом. З позицій управлінського обліку бізнес-процеси доцільно класифікувати за трьома основними групами: управлінські (стратегічне планування, корпоративне управління), операційні (виробництво, маркетинг, збут, постачання) та підтримуючі (бухгалтерський і податковий облік, технічне обслуговування, управління персоналом) [5].

Ключову роль у забезпеченні ефективного управління кожною з цих груп відіграє інформація, сформована в системі бухгалтерського та управлінського обліку. Принципово важливо, щоб обліковий процес на підприємстві будувався таким чином, аби генерована ним інформація відповідала не лише вимогам зовнішніх регуляторів, а й потребам внутрішніх користувачів – менеджерів різних рівнів управління [1, 3].

Табл. 1. Взаємозв'язок між бізнес-процесами підприємства та функціями обліку і контролю

Група бізнес-процесів	Ключові процеси	Функції обліку та контролю	Інформаційний результат
Управлінські	стратегічне планування, бюджетування, корпоративне управління	управлінський облік, стратегічний контролінг	аналітичні показники для прийняття стратегічних рішень
Операційні	постачання, виробництво/надання послуг, маркетинг, збут	виробничий облік, калькулювання собівартості, оперативний контроль	показники витрат, рентабельності, оборотності
Підтримуючі	бухгалтерський і податковий облік, hr, it-підтримка	фінансовий облік, податковий контроль, внутрішній аудит	фінансова і податкова звітність, управлінські реєстри

Примітка. Авторська розробка.

Наведені у табл. 1 дані свідчать, що управлінський облік виступає наскрізним інструментом інформаційного забезпечення всіх груп бізнес-

процесів підприємства. При цьому ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від якості, повноти та своєчасності облікової інформації, що генерується на кожному рівні управління. Важливим аспектом є також забезпечення релевантності облікової інформації, тобто її відповідності конкретним управлінським запитам. Це передбачає адаптацію системи управлінського обліку до специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей та стратегічних цілей розвитку, що дозволяє підвищити ефективність використання інформаційних ресурсів у процесі прийняття рішень.

Центральним елементом системи управління бізнес-процесами є внутрішній контроль, який забезпечує верифікацію достовірності облікових даних, виявлення відхилень від планових показників та попередження зловживань. Сучасний підхід до організації внутрішнього контролю передбачає його вбудовування безпосередньо в логіку бізнес-процесів, що дозволяє здійснювати превентивний контроль на відміну від традиційного ретроспективного. Такий підхід відповідає міжнародній практиці корпоративного управління та забезпечує більш ефективне управління ризиками [2, 4]. У цьому контексті особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід до організації внутрішнього контролю, який передбачає ідентифікацію, оцінку та пріоритезацію ризиків у межах окремих бізнес-процесів. Це дозволяє зосередити контрольні процедури на найбільш критичних ділянках діяльності підприємства та підвищити ефективність використання ресурсів системи внутрішнього контролю.

Оподаткування як функція, що безпосередньо пов'язана з операційними та фінансовими бізнес-процесами підприємства, вимагає чіткої інтеграції в загальну обліково-аналітичну систему. Облік зобов'язань перед бюджетом, своєчасне визначення податкової бази та формування звітності потребують актуальних і достовірних даних первинного обліку. Дезінтеграція між бухгалтерською та податковою підсистемами призводить до підвищення ризиків помилок, штрафних санкцій та зниження ефективності управлінських рішень у сфері фінансового планування [10, 11].

Важливим аспектом удосконалення управління бізнес-процесами є цифровізація облікових і контрольних функцій. Під цифровізацією обліку розуміється процес впровадження цифрових технологій, спрямований не лише на оптимізацію, а й на автоматизацію облікових процедур, що сприяє покращенню комунікаційних зв'язків і підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства [7, 8]. Серед ключових напрямів цифровізації обліку та оподаткування виділяють: хмарний бухгалтерський облік, застосування систем ERP-класу, впровадження блокчейн-технологій, використання великих даних (Big Data) та інструментів бізнес-аналітики (BI).

Водночас впровадження зазначених технологій супроводжується низкою викликів, серед яких можна виділити необхідність забезпечення кібербезпеки, захисту конфіденційної інформації, а також підвищення цифрових компетенцій персоналу. Недостатній рівень підготовки кадрів або відсутність належної ІТ-інфраструктури може суттєво знизити ефективність цифрових трансформацій.

Аналіз даних табл. 2 підтверджує, що цифровий підхід до організації обліку забезпечує суттєві переваги порівняно з традиційним: скорочення часу на обробку первинних документів, підвищення достовірності даних за рахунок автоматизації контрольних процедур, розширення аналітичних можливостей та спрощення взаємодії з фіскальними органами.

Табл. 2. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового підходів до організації обліку й оподаткування на підприємстві

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Форма реєстрації операцій	паперові первинні документи, ручне введення даних	електронний документообіг, автоматична реєстрація
Ведення обліку	локальне програмне забезпечення, ізольоване від інших систем	хмарні платформи з доступом у режимі реального часу
Формування звітності	ручна підготовка форм, значні часові витрати	автоматична генерація звітів за налаштованими параметрами
Податкове адміністрування	паперові декларації, черги у фіскальних органах	електронний кабінет платника, подача через портал «дія»
Внутрішній контроль	ретроспективні перевірки, значний людський фактор	автоматичні алгоритми верифікації, real-time моніторинг
Аналітичні можливості	обмежені, потребують додаткової обробки даних	широкі завдяки бі-інструментам та аналізу великих даних

Примітка. Авторська розробка на основі [7, 8, 11].

Вагомим кроком у цифровізації податкового адміністрування в Україні стало запровадження електронного кабінету платника податків, який забезпечує безконтактну взаємодію суб'єктів господарювання з органами ДПС у режимі реального часу. Розширення переліку сервісів порталу «Дія», зокрема можливостей сплати податків та подання декларацій для ФОП-спрошčenців, свідчить про послідовний розвиток цифрової екосистеми оподаткування в Україні [11].

Для оцінки ефективності впровадження цифрових інструментів в обліково-контрольну систему підприємства нами запропоновано систему показників, наведену у табл. 3. Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити стан цифрової трансформації обліково-контрольних функцій підприємства та виявити резерви для їх подальшого вдосконалення. Моніторинг цих показників у динаміці забезпечує зворотній зв'язок між управлінськими рішеннями у сфері автоматизації та реальними результатами їх впровадження.

Табл. 3. Показники оцінки ефективності цифрових інструментів обліково-контрольної системи підприємства

Напрямок оцінювання	Показник	Характеристика
Ефективність облікового процесу	питома вага автоматично оброблених документів, %	відображає рівень автоматизації первинного обліку; цільове значення – понад 80 %
Якість даних	частка виявлених помилок у первинних документах, %	характеризує достовірність облікової інформації; зниження показника свідчить про підвищення якості
Оперативність звітності	час формування управлінських звітів, год.	відображає швидкість генерації аналітичних даних для прийняття рішень; норматив – до 2 год.
Податкова дисципліна	кількість порушень податкового законодавства за рік, од.	характеризує ефективність податкового контролю; цільове значення – 0
Ефективність контролю	питома вага виявлених відхилень від норм у режимі real-time, %	відображає превентивну ефективність вбудованого контролю; цільове значення – понад 90 %

Примітка. Авторська розробка.

Крім того, результати такого моніторингу можуть бути використані для формування системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення цільових показників ефективності. Це сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати впровадження цифрових інструментів та стимулює їх до активної участі у процесах трансформації. Важливим практичним аспектом є також вибір програмного забезпечення для автоматизації обліку. На українському ринку представлено широкий спектр рішень: від локальних програм (MASTER: Бухгалтерія, Дебет Плюс, FIT-Бюджет) до хмарних платформ (BookKeeper, Dilovod) і повнофункціональних ERP-систем, (IS-PRO, SAP, Microsoft Dynamics 365). Вибір конкретного рішення має базуватися на масштабі підприємства, галузевій специфіці, рівні готовності персоналу до цифрових змін та фінансових можливостях. Незалежно від обраного програмного продукту, ключовою умовою успішної цифровізації є ретельна адаптація облікової політики до нових інформаційних умов та її узгодження з бізнес-процесами підприємства [3, 6].

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами підприємства неможливе без формування цілісної, інтегрованої системи обліку, контролю та оподаткування. Доведено, що облікові функції мають розглядатися не як ізольовані адміністративні процедури, а як стратегічний інформаційний ресурс управління, що забезпечує потреби менеджменту на операційному, тактичному та стратегічному рівнях. Обґрунтовано доцільність вбудованого підходу до організації внутрішнього контролю, коли

контрольні алгоритми інтегруються безпосередньо в логіку бізнес-процесів, що забезпечує превентивний характер контролю та мінімізує ризики управлінських помилок. Визначено, що інтеграція облікових і контрольних функцій із системою оподаткування дозволяє суттєво знизити податкові ризики підприємства та підвищити достовірність фінансової звітності.

Аналіз тенденцій цифровізації обліку та оподаткування в Україні підтверджує, що запровадження цифрових технологій є об'єктивною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропонована система показників оцінки ефективності цифрових інструментів обліково-контрольної системи може бути використана вітчизняними підприємствами для моніторингу та вдосконалення процесів цифрової трансформації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням практичних рекомендацій щодо впровадження інтегрованих обліково-аналітичних систем на підприємствах різних галузей з урахуванням специфіки їх бізнес-процесів.

Поглиблюючи отримані результати, слід наголосити, що практична реалізація інтегрованого підходу до управління бізнес-процесами потребує не лише технічного впровадження цифрових інструментів, але й трансформації управлінського мислення, орієнтованого на процесний та даноцентричний підхід. У цьому контексті важливим є формування єдиної інформаційної архітектури підприємства, яка забезпечує узгодженість облікових, контрольних і податкових даних у режимі реального часу. Крім того, доведено, що синергія обліку, контролю та оподаткування створює передумови для підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, зниження трансакційних витрат та посилення фінансової стійкості. Це особливо актуально в умовах нестабільності економічного середовища та зростання регуляторного навантаження.

Подальший розвиток систем управління бізнес-процесами має відбуватися в напрямі інтелектуалізації облікових систем, розширення використання аналітичних інструментів та впровадження технологій штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. Це відкриває нові можливості для формування конкурентних переваг підприємств та забезпечення їх довгострокового розвитку.

Література:

1. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 532 с.
2. Шевців Л. Ю. Управлінський облік : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2022. 642 с.
3. Управлінський облік : навчальний посібник / уклад. О. А. Дем'янишина. Умань : Візаві, 2019. 216 с.
4. Нападівська Л. В. Управлінський облік. Київ : Книга, 2004. 544 с.
5. Аръев С. А., Поцелуйко В. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89–93.
6. Семанюк В., Папінко А. Облікове обґрунтування доцільності оптимізації бізнес-процесів в підприємствах ІТ-галузі. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 143–155.

7. Кулинич М., Матвійчук І., Сафарова А., Герасименко Т. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2021. № 64. С. 57–63.
8. Шишкова Н. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 146–159.
9. Правдюк Н. Л., Обнявко М. В. Впровадження блокчейну в облікову систему: кроки назустріч. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. С. 177–182.
10. Чекіна В. Д. Смарт-промисловість і податки: точки дотику. *Фінанси України*. 2017. № 11. С. 89–109.
11. Лагодієнко Н., Якушко І. Розвиток системи оподаткування в умовах цифрової трансформації національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 5(40). С. 378–388. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v5i40.245164>
12. Onyshchenko O., Shevchuk K., Shara Y., Koval N., Demchuk O. Industry 4.0 and accounting: directions, challenges, opportunities. *Independent Journal of Management & Production*. 2022. Vol. 13(3). P. 161–195.
13. Орлов І. Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 1. С. 265–274. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-265-274>

References:

1. Holov, S. F. (2023). *Managerial accounting: Textbook*. Kyiv: Center of Educational Literature. 532 p. [in Ukrainian].
2. Shevtsiv, L. Yu. (2022). *Managerial accounting: Study guide*. Lviv: Rastr-7. 642 p. [in Ukrainian].
3. Dem'yanishyna, O. A. (Ed.). (2019). *Managerial accounting: Study guide*. Uman: Vizavi. 216 p. [in Ukrainian].
4. Napadovska, L. V. (2004). *Managerial accounting*. Kyiv: Knyha. 544 p. [in Ukrainian].
5. Ar'iev, S. A., & Potseluyko, V. A. (2017). Business processes of the enterprise: Essence and classification. *Formation of Market Relations in Ukraine*, (12), 89–93. [in Ukrainian].
6. Semanyuk, V., & Papinko, A. (2021). Accounting justification of the feasibility of optimizing business processes in IT industry enterprises. *Herald of Economics*, (4), 143–155. [in Ukrainian].
7. Kulynych, M., Matviichuk, I., Safarova, A., & Herasymenko, T. (2021). Digitalization of accounting, analysis, and taxation in enterprise management system. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (64), 57–63. [in Ukrainian].
8. Shyshkova, N. (2019). Prospects of IT modernization of accounting: Actualization of theory and practice. *Economic Bulletin*, (3), 146–159. [in Ukrainian].
9. Pravdyuk, N. L., & Obnyavko, M. V. (2022). Blockchain implementation in the accounting system: Steps forward. *Effective Economy*, (1), 177–182. [in Ukrainian].
10. Chekina, V. D. (2017). Smart industry and taxes: Points of contact. *Finance of Ukraine*, (11), 89–109. [in Ukrainian].
11. Lahodienko, N., & Yakushko, I. (2021). Development of the taxation system under digital transformation of the national economy. *Financial and Credit*

Activity Problems of Theory and Practice, 5(40), 378–388.
<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245164>

12. Onyshchenko, O., Shevchuk, K., Shara, Y., Koval, N., & Demchuk, O. (2022). Industry 4.0 and accounting: Directions, challenges, opportunities. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3), 161–195.

13. Orlov, I. (2022). Organization of accounting under the digitalization of the economy. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (1), 265–274.
<https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-265-274>

Annotation

Maliuga L., Kozhukhivska R.

Management of business processes of an enterprise: accounting, digitalization, taxation

The modern stage of national economic development is characterised by an increasing complexity of business relations, intensifying competition, and an accelerating digital transformation of business processes. In these conditions, the quality of management decisions is increasingly determined by an enterprise's ability to generate reliable, complete and timely accounting information. Consequently, accounting, internal control and taxation are no longer merely fiscal instruments; rather, they have become key factors in strategic management. Despite significant scientific contributions to management accounting and business process management, the issue of the integrated management of business processes within a unified accounting, control and taxation system in the context of digital transformation remains understudied.

This article aims to substantiate theoretical approaches and practical mechanisms for managing enterprise business processes based on integrating accounting, control and taxation into a unified information system. It also aims to determine ways to improve the effectiveness of these functions in the context of the digital transformation of the economy.

The study employs a range of general and special scientific methods, including systemic analysis and synthesis, comparative analysis, generalisation and statistical and graphical methods. The business processes of an enterprise fall into three main categories: managerial, operational, and supporting. This article demonstrates the central role of management accounting in providing information support for all three groups. The effectiveness of an embedded approach to organising internal control is demonstrated, whereby control algorithms are integrated directly into the logic of business processes. The integration of accounting and control functions with the taxation system has been shown to significantly reduce an enterprise's tax risks and improve the reliability of financial reporting. The article analyses the digitalisation of accounting and taxation, including cloud accounting, ERP systems, blockchain technologies, and big data. It proposes a system of indicators for evaluating the effectiveness of digital tools within an enterprise's accounting and control systems.

Effective management of business processes within an enterprise requires the formation of an integrated system of accounting, control and taxation. The digitalisation of accounting and tax administration is an objective necessity for increasing enterprises' competitiveness. The proposed system of assessment indicators for digital tools can be used by domestic enterprises to monitor and improve their digital transformation processes.

Key words: *business processes; accounting; internal control; taxation; digitalization; management efficiency of enterprise.*