



Економічні аспекти підприємництва та торгівлі

УДК: 004.9:33

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17668842>

**Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України:
бар'єри та перспективи впровадження сучасних систем управління
фінансами**

Цимбал Андрій Георгійович

аспірант 2 курсу, спеціальність 051 "Економіка",

ПВНЗ "Європейський університет",

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0001-9086-0797>

Прийнято: 05.11.2025 | Опубліковано: 21.11.2025

***Анотація.** Метою дослідження є наукове обґрунтування взаємозв'язку між впровадженням сучасних систем управління фінансами та підвищенням економічної ефективності підприємств малого і середнього бізнесу (МСБ) України. Використано системний і ресурсний підходи, які дозволяють розглядати фінансові системи як складову організаційного розвитку підприємства. Проаналізовано міжнародний і вітчизняний досвід цифрової трансформації фінансової функції, визначено ключові бар'єри впровадження цифрових рішень у малому та середньому бізнесі, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит компетенцій та інерційні процеси в організації. Проведене дослідження ґрунтується на узагальненні наукових джерел і практичного досвіду впровадження та використання інформаційних систем у фінансовому менеджменті. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості підприємств і результативністю управлінських рішень у сфері фінансів. Показано, що у воєнний час та післявоєнних умовах*



зростає запит бізнесу на прозорі, інтегровані та адаптивні фінансові інструменти, які забезпечують кращу керованість грошовими потоками, зниження ризиків і підвищення фінансової стійкості компаній. Результати дослідження свідчать, що ефективність впровадження фінансових систем на пряму залежить від узгодженості технологічних, управлінських і кадрових чинників, а також рівня цифрової зрілості компаній та готовності менеджменту до змін. Зроблено висновок, що ключовим завданням на сучасному етапі є перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до створення інтегрованих фінансових рішень, які забезпечують стратегічне планування, контроль та аналіз результатів діяльності підприємства в реальному часі, що сприятиме підвищенню фінансових показників та конкурентоспроможності бізнесу.

Ключові слова: системи управління фінансами, економічна ефективність, малий і середній бізнес, цифровізація, ERP, управлінський облік.

Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine: Barriers and Prospects for Implementing Modern Financial Management Systems

Andrii Tsymbal

PhD Student (Year 2), Specialty 051 Economics

Private Higher Educational Institution “European University”

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0001-9086-0797>

Abstract. *The purpose of the study is to provide a scientific justification of the relationship between the implementation of modern financial management systems and the improvement of economic efficiency of small and medium-sized enterprises*



(SMEs) in Ukraine. The study applies systems and resource-based approaches that make it possible to consider financial systems as an integral part of organizational development. The international and domestic experience of financial digital transformation is analyzed, and the key barriers to implementing digital solutions in SMEs are identified, including limited financial resources, lack of competencies, and organizational inertia. The research is based on the synthesis of scientific sources and practical experience in the implementation and use of information systems in financial management. Special attention is paid to the relationship between the level of digital maturity of enterprises and the effectiveness of managerial decision-making in the financial domain. It is shown that during wartime and in the post-war period, there is a growing demand for transparent, integrated, and adaptive financial instruments that enhance cash flow management, reduce risks, and strengthen the financial resilience of companies. The findings indicate that the efficiency of financial system implementation directly depends on the alignment of technological, managerial, and human factors, as well as on the level of digital maturity and readiness of management for change. It is concluded that the key task at the current stage is to move from fragmented use of digital tools to the creation of integrated financial solutions that enable strategic planning, control, and real-time performance analysis, thereby improving financial indicators and overall business competitiveness.

Keywords: financial management systems, economic efficiency, small and medium-sized enterprises, digitalization, ERP, BI, management accounting.

Постановка проблеми. Українські підприємства малого та середнього бізнесу продовжують шукати ефективні способи контролю своїх фінансових потоків та відповіді на питання – як найкраще використовувати обмежені ресурси й залишатися конкурентними. Попри це, більшість компаній досі обмежуються лише базовим бухгалтерським обліком та локальними Excel -



звітами без використання сучасних управлінських технологій. В результаті вони втрачають можливості для зниження витрат, стикаються з труднощами у залученні фінансування та залишаються вразливими в кризових умовах. Практичний досвід роботи автора з українськими підприємствами цього сектору в якості CFO та зовнішнього консультанта підтверджує, що саме відсутність системності у фінансах часто стає причиною втрати темпу зростання.

Актуальність дослідження. В Україні малий і середній бізнес становить понад 99% зареєстрованих компаній, забезпечує близько 60% робочих місць і створює майже половину валової доданої вартості [1]. Від того, наскільки ефективно розвиваються фінансові системи МСБ, безпосередньо залежить економічна стабільність і зростання країни. Цікаво, що навіть серед невеликих компаній помітно зростає попит на цифрові рішення. Світова практика показує, що цифрова трансформація, впровадження сучасних методологічних та технологічних інструментів, стає ключовим чинником підвищення ефективності, гнучкості й інноваційності бізнесу [2]. Сучасні дослідження підтверджують, що такі системи допомагають об'єднувати бізнес-процеси, пришвидшують ухвалення управлінських рішень і сприяють раціональному використанню ресурсів [3].

Мета дослідження. Основною метою дослідження є - науково обґрунтувати взаємозв'язок між впровадженням сучасних систем управління фінансами та підвищенням економічної ефективності підприємств малого і середнього бізнесу в Україні. Наукова цінність роботи полягає в поєднанні аналізу світових тенденцій цифрової трансформації з виявленням українських бар'єрів і чинників, що впливають на результативність впровадження цифрових рішень. Особливу увагу приділено тому, як міжнародний досвід можна інтегрувати в сучасні українські реалії. Це дозволяє розглядати фінансові системи не лише як технічний інструмент, а також як інструмент для



подальших змін, підвищення прозорості, ефективності та доступу до ринків інвестицій та фінансування.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є вплив сучасних систем управління фінансами на економічну ефективність підприємств малого та середнього бізнесу. У роботі застосовано системний і ресурсний підходи, які дозволяють розглядати такі системи як стратегічний ресурс. Вони допомагають оптимізувати витрати, контролювати рух грошових потоків та сприяють формуванню нової управлінської культури, підвищують конкурентоспроможність підприємств, забезпечують стійкість у воєнному та післявоєнному середовищі.

Сучасні системи управління фінансами: сутність, функції та класифікація. Системи управління фінансами можна визначити як комплекс організаційних, методологічних та програмно-інформаційних засобів, що забезпечують планування, облік, контроль та аналіз фінансових потоків підприємства. До ключових функцій таких систем належать: стратегічне і тактичне планування, бюджетування, управлінський облік, контроль витрат, управління ризиками та формування звітності. Залежно від рівня складності та масштабу підприємства виділяють мінімальні (базові), стандартні та комплексні фінансові системи. В науковій та прикладній літературі вони трактуються рішення, що виходять за межі суто бухгалтерського обліку і забезпечують стратегічний вплив на діяльність підприємства. Так, за визначенням SAP, «Система управління фінансами — це програмне забезпечення та процеси, що використовуються для управління доходами, витратами й активами організації ... її мета полягає в тому, щоб максимізувати прибуток і забезпечити довгострокову стійкість підприємства» [4].

Функціональний акцент робить Oracle, зазначаючи, що такі системи «мають допомагати фінансовим командам оптимізувати щоденні, місячні та



річні грошові потоки, зберігати аудиторські сліди та адаптуватися до змін у стандартах бухгалтерського обліку» [5]

У вітчизняній науці також наголошується на системності фінансового управління. Мокрицька А.Б. визначає його як «сферу функціонування системи методів, моделей, інструментів і механізмів, здатних координувати фінансові ресурси підприємства з метою досягнення фінансової стійкості і ефективності» [6]. На думку Гуцала І.С., управління фінансами слід розглядати як «систему управлінських рішень і процедур, що забезпечують формування, розподіл, використання й контроль фінансових ресурсів підприємства в умовах глобальних трансформацій» [7].

Таким чином, як у зарубіжних, так і в українських джерелах простежується спільна ідея: сучасні фінансові системи не обмежуються функцією обліку, а виступають інтегрованим інструментом управління. Це забезпечує економічну ефективність і фінансову стійкість підприємств.

Особливості управління фінансами в малому та середньому бізнесі . Управління фінансами в секторі МСБ має низку характерних відмінностей від практик великих корпорацій. Передусім вони пов'язані з обмеженістю ресурсів, спрощеною структурою управління та високою роллю власника у прийнятті фінансових рішень.

Розподіл фінансових функцій. Для малих підприємств типовою є відсутність повноцінного фінансового підрозділу: функції управління фінансами часто виконуються власником або головним бухгалтером. Це призводить до того, що фінансові рішення мають переважно оперативний характер (забезпечення ліквідності, сплата податків), тоді як довгострокове планування відходить на другий план. В середніх підприємствах зазвичай формується виділена фінансова функція - у вигляді фінансового директора, фінансового менеджера чи керівника відділу. Масштаби діяльності та складність операційної структури потребують більш системного



бюджетування, управлінського обліку, аналізу руху грошових коштів. Винятком можуть бути компанії з високою концентрацією контролю у власника, які уникають найму фінансових топ-менеджерів і використовують аутсорсингові послуги («fractional CFO») [8].

Орієнтація на короткострокову ліквідність. Для значної частини українських МСБ ключовим пріоритетом є підтримання ліквідності та виконання зобов'язань перед контрагентами, податковими органами й банками. Стратегічні завдання (оптимізація структури капіталу, управління ризиками, інвестиційне планування) часто відсуваються на другий план через брак часу, знань чи ресурсів. Це створює ситуацію, коли бізнес здатен підтримувати стабільність у короткостроковій перспективі, але обмежений у зростанні та довгостроковій стійкості.

Обмеженість ресурсів та кадрових компетенцій. У більшості підприємств МСБ питання фінансів часто залишаються на другому плані. Управлінці нерідко визнають, що їм бракує фінансової грамотності або просто часу на глибоке занурення у цифри. Через це власники не поспішають запрошувати фахових фінансових менеджерів, вважаючи, що впоратися можна власними силами. У результаті, бізнес продовжує покладатися на прості інструменти - таблиці в Excel чи базові бухгалтерські програми, які, по суті, виконують лише облікову функцію або надають дуже поверхову, неякісну та застарілу інформацію. Це, в свою чергу, гальмує перехід до сучасного цифрового інструментарію обробки інформації. За даними досліджень ринку США, близько 83 % підприємств МСБ на певному етапі розвитку користуються послугами аутсорсингових фінансових спеціалістів, намагаючись компенсувати внутрішні кадрові обмеження [9]. Подібна ситуація характерна і для України. Як показують дослідження НІСД [21], серед головних бар'єрів розвитку малого та середнього бізнесу - складний доступ до фінансових ресурсів, високий податковий тиск, адміністративні



обмеження й низький рівень інноваційної активності. До цього додається ще один фактор - небажання власників інвестувати у побудову сучасних систем управління. Для більшості підприємців пріоритетом залишаються ліквідність і стабільність “тут і зараз”. Таке ставлення цілком зрозуміле - бізнеси виживають у складних умовах і часто обирають найпростіші рішення. Але, досвід показує, що економія на системності часто обходиться дорожче. Парадокс у тому, що саме інвестиції у фінансові системи (управлінський облік, бюджетування, аналітику) допомагають вирішити більшість цих проблем. Вони спрощують доступ до кредитування, роблять бізнес прозорішим, знижують податкові ризики та підвищують ефективність використання ресурсів. Отже, впровадження сучасних систем управління фінансами слід розглядати не лише як внутрішній інструмент менеджменту, а й як реальний спосіб подолання зовнішніх бар’єрів розвитку.

Залежність від зовнішнього середовища. Умови воєнної економіки та макроекономічної нестабільності України підсилюють залежність бізнесу від гнучких фінансових рішень. Недостатність внутрішніх ресурсів ускладнює доступ до кредитування та інвестицій. За даними порталу «Дія», у дослідженні «Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни» 54,6 % підприємств назвали «непрогнозованість розвитку ситуації» як одну з ключових загроз для бізнесу. [10]

Вплив на економічну ефективність підприємств МСБ. Вплив систем управління фінансами на ефективність діяльності підприємств проявляється через забезпечення якісної інформаційної бази для прийняття рішень.

Модель взаємозв’язку може бути представлена як ланцюг:

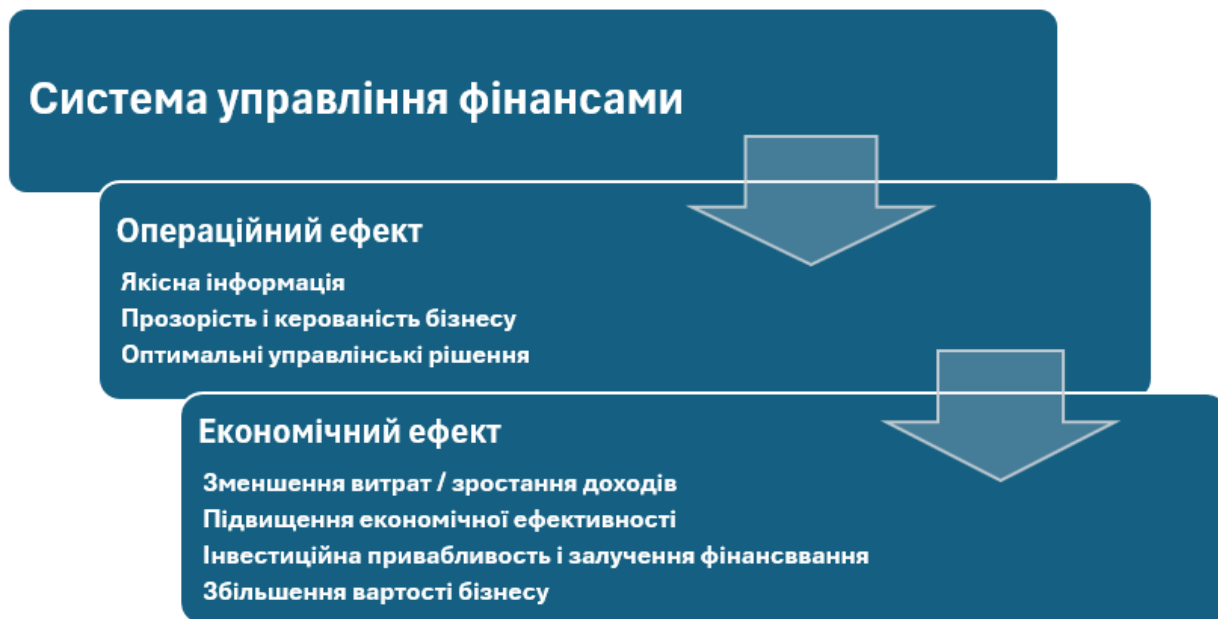


Рис. 1. Формування ефекту від впровадження систем управління фінансами.

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, система управління фінансами виступає джерелом якісної інформації, яка є основою для ухвалення оптимальних управлінських рішень. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити доходи та загалом забезпечити зростання економічної ефективності та інвестиційної привабливості підприємства.

Важливою перевагою сучасних систем управління фінансами, підтвердженою у звіті OECD “SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020” [11], є їх здатність розширювати доступ підприємств до фінансування. ERP/BI системи не лише підвищують прозорість бізнес-процесів та ефективність управління, але й забезпечують формування якісної фінансової звітності, що підвищує довіру банків та інвесторів. Це створює передумови для залучення додаткового капіталу, прискорення розвитку та зростання прибутковості бізнесу.



Щоб побачити реальну віддачу від цифрових інструментів, важливо оцінювати їх не абстрактно, а через конкретні показники. Доцільність інвестицій у сучасні управлінські технології підприємства обґрунтовують, використовуючи кількісні критерії економічної ефективності. В цій статті зупинимося на базових показниках.

ROI (Return on Investment, рентабельність інвестицій). Показує, наскільки швидко та з якою віддачею окупаються вкладені у систему ресурси. Важливим аспектом оцінки *ROI* є чітке виокремлення ефекту саме від впровадження фінансової системи, без змішування з іншими факторами. Для цього застосовують до- і після-аналіз, пілотні впровадження в окремих підрозділах, а також коригування на галузеві тренди. Такий підхід дозволяє продемонструвати не лише швидкість окупності інвестицій, але й реальний внесок системи у підвищення ефективності управління фінансами підприємства.

Cash flow (CF, грошові потоки). Показник дає змогу оцінити, як фінансова система впливає на ліквідність компанії. Оцінка CF є ключовим критерієм ефективності систем управління фінансами, оскільки вона безпосередньо відображає ліквідність і фінансову стійкість бізнесу. Фінансові системи дають змогу не лише контролювати фактичні грошові потоки, але й прогнозувати їх, зменшуючи ризик касових розривів і потребу у дорогому короткостроковому фінансуванні.

Оборотність активів та капіталу. Відображає, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси (оборотність запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості). Показники оборотності активів та капіталу є критеріями, які надають інформацію про швидкість трансформації ресурсів у грошові потоки. ERP та BI-системи дають змогу постійно моніторити середні терміни обороту дебіторської і кредиторської заборгованості, оборот запасів тощо, і таким чином підвищувати ефективність використання капіталу.



Практика показує, що прискорення оборотності впливає на фінансову стійкість і прибутковість підприємства. ERP автоматично відстежує рівень запасів, терміни оплат і надходжень. BI-системи дозволяють будувати дашборди для моніторингу показників у динаміці. Це допомагає власнику бачити, де «заморожені гроші» (у складах, дебіторці), і приймати рішення про скорочення запасів, жорсткіше працювати з боржниками, домовлятися про довші строки з постачальниками.

У результаті аналізу Nucleus Research серед ERP-впроваджень встановлено, що в середньому компанії отримують \$7,23 прибутку на кожен долар, вкладений у систему, а окупність інвестицій настає вже за приблизно 16 місяців [12]. За різними оцінками, ROI від впровадження може сягати від 36 до 200% [12],[14]. У деяких випадках, наприклад при впровадженні Microsoft Dynamics 365, ROI може сягати \$16,97 на долар вкладень [13]. Таким чином, ERP/фінансові системи мають потенціал значного зростання ефективності за короткий період.

Варто зазначити, що підвищення прозорості та наявності якісної звітності, сформованої системою, підвищує довіру банків та інвесторів. Це може призвести до зниження відсоткової ставки при залученні банківського кредиту, оскільки знижується кредитний ризик позичальника. Системи прогнозування грошових потоків (Cash Flow Forecasting), які є частиною сучасних ERP/BI, дозволяють скоротити кількість касових розривів до мінімуму. Це економить на дорогому короткостроковому фінансуванні або овердрафті.

Завдяки автоматичному моніторингу термінів оплат BI-системи дозволяють менеджерам жорсткіше працювати з боржниками. Це може прискорити оборотність дебіторської заборгованості в середньому на 5-10 днів, вивільняючи "заморожені" кошти з обороту та підвищуючи ліквідність.



ERP автоматично відстежує рівень запасів. Для торговельних і виробничих МСБ це дозволяє знизити рівень неліквідних або надлишкових запасів на 10-15%. Це пряма економія на складських витратах та зниження ризику застарівання товарів.

За даними міжнародних досліджень, впровадження ERP-систем дозволяє суттєво скоротити час закриття фінансових періодів та операційні витрати. Зокрема, у звіті Ventana Research/BlackLine зазначено, що лише 38% компаній закривають квартальний звіт протягом шести робочих днів, а близько 50% організацій досягають цього показника для щомісячної звітності. Компанії, які автоматизували процеси звірки та стандартизували облікові операції, змогли скоротити тривалість фінансового закриття в середньому на 1-2 робочі дні та знизити частку помилок у звітах. Це підтверджує, що автоматизація фінансових процесів має прямий вплив на ефективність управління ліквідністю та якість управлінської інформації [15].

Таблиця 1.

Вплив класів систем управління фінансами на показники ефективності підприємств МСБ.

Клас системи	Ключові функції	Основні результати впровадження	Кількісні показники ефективності
Базові системи (облік, Excel-рівень)	Ведення бухгалтерського обліку, ручне формування звітів	Часткова автоматизація, низька точність даних, відсутність інтеграції	Зниження трудових витрат на 10-15%, відсутність ROI-ефекту
Стандартні системи управлінського обліку	Бюджетування, контроль витрат, управління грошовими потоками	Підвищення прозорості, можливість план-факт аналізу	Зменшення касових розривів на 20-30%, підвищення ліквідності
Інтегровані ERP/BI-рішення	Консолідація фінансів, аналітика, KPI-моніторинг, прогнозування CF	Системне управління, підтримка стратегічних рішень, підвищення довіри інвесторів	ROI = 80-200%, скорочення часу закриття періоду на 50-150%, підвищення оборотності активів на 5-15%



Джерело: узагальнено автором за даними [5], [11-14], [16-20].

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду. У зарубіжній практиці для МСБ поширене використання автоматизованих систем [16], що забезпечують інтеграцію бухгалтерського та управлінського обліку. У країнах ЄС акцент робиться на поєднанні фінансових систем із системами управління якістю та ризиками. В Україні основними інструментами є бухгалтерські системи (велику долю займає BAS), а також розробки щодо управлінського обліку і бюджетування, які поступово інтегруються до облікових систем малого та середнього бізнесу. Разом із тим, бар'єрами залишаються висока вартість програмних рішень, недостатня фінансова грамотність управлінців та опір персоналу змінам.

Світові тенденції впровадження систем управління фінансами МСБ:

США

- QuickBooks Online (Intuit) - найбільш популярна система для малого бізнесу, яка інтегрує бухгалтерський облік, виставлення рахунків, управління витратами. У США понад 5,3 млн МСП користуються [16].
- NetSuite (Oracle) - використовується середнім бізнесом для масштабованого управління фінансами, CRM та e-commerce. За оцінками IDC, NetSuite дозволяє скоротити витрати на управлінський облік на 30 % та прискорити цикл підготовки звітності на 50 % [5].

Європа

- SAP Business One - орієнтована на малий і середній бізнес, особливо у сфері виробництва та дистрибуції. У Німеччині та Польщі понад 70 тис. МСП використовують SAP Business One [11].
- Odoo (Бельгія) - open-source ERP, яку широко застосовують у ЄС завдяки модульності та низькій вартості.



- Microsoft Dynamics 365 Business Central - популярний у Скандинавії та Великій Британії для фінансового управління та інтеграції з Office 365.

Азія

- Tally Solutions (Індія) - ERP-система для малого бізнесу, яку використовують понад 2 млн підприємств. Вона адаптована під податкову систему Індії й стала стандартом для МСП. [17]
- Kingdee (Китай) - один з лідерів ERP для середнього бізнесу, підтримується державними програмами цифровізації. [18]

Таким чином, в США системи управління ресурсами малого та середнього бізнесу роблять акцент на хмарних рішеннях і швидкій інтеграції [16]. У ЄС - на модульності та адаптивності (SAP B1, Odoo). В Азії ERP розвиваються через масовість і державну підтримку (Tally, Kingdee). У всіх випадках впровадження веде до скорочення часу на облік, зменшення касових розривів та зростання довіри інвесторів.

Україна

В Україні найбільш поширеним рішенням для автоматизації фінансового та управлінського обліку є BAS ERP - локалізований наступник «1С:Підприємство» [19]. Завдяки адаптації до українського законодавства і широкій мережі інтеграторів, BAS ERP використовується у більшості компаній середнього бізнесу. Система охоплює бухгалтерський та управлінський облік, бюджетування, контроль руху грошових коштів, формування план-факт аналізу та інтеграцію зі складськими й CRM-модулями.

Окрім BAS ERP, на українському ринку доступні й інші варіанти:

SAP Business One - застосовується у виробничих і торговельних компаніях, які інтегруються у міжнародні ланцюги постачання. на українському ринку SAP Business One також активно використовується в



МСБ. Наприклад, компанії, що працюють у виробництві продукції та гуртовій торгівлі, звертались до TG Consulting за комплексним впровадженням SAP B1, щоб реалізувати автоматизацію бізнес-процесів та управлінського обліку SAP Business One. Дослідження «Багатофункціональність SAP Business One в Україні» підкреслює, що SAP B1 адаптовано під українські стандарти обліку, що дозволяє оптимізувати процеси, підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

Microsoft Dynamics 365 Business Central - використовується серед бізнесів з орієнтацією на західні стандарти та хмарні рішення. В Україні Microsoft Dynamics 365 Business Central поступово набуває популярності серед підприємств малого та середнього бізнесу, які орієнтуються на західні стандарти управління та хмарні технології. Завдяки локалізації, розробленій українськими інтеграторами, система повністю адаптована до вимог національного бухгалтерського й податкового законодавства [20]. Business Central використовують такі компанії, як Glovo Ukraine, Inerco Trade, Star-Bud, Torwell Group та інші, що прагнуть поєднати управлінський і фінансовий облік у єдиному середовищі та інтегрувати ERP з екосистемою Microsoft (Office 365, Power BI). Основними перевагами для МСБ є прозорість бізнес-процесів, можливість ведення звітності відповідно до міжнародних стандартів і зменшення операційних витрат завдяки хмарному формату, водночас перехід до системи залишається стратегічним кроком, який вимагає значних інвестицій та готовності до трансформації управлінської культури.

Odoo - open-source ERP, що знаходить популярність серед ІТ-компаній та інноваційних стартапів завдяки модульності й відносно низькій вартості. В Україні Odoo поступово утверджується як альтернатива традиційним ERP-системам завдяки своїй відкритій архітектурі та відносно невисокій вартості впровадження. Найбільший попит на цю платформу демонструють ІТ-компанії, креативні агенції та стартапи, які потребують гнучкого рішення з



можливістю поступового нарощування функціоналу. Odoo дозволяє інтегрувати управлінський облік, CRM, HR, e-commerce та складську логістику в єдину систему, при цьому користувачі можуть обирати лише ті модулі, які необхідні для їхнього бізнесу. Важливою перевагою для українських підприємств є активна спільнота розробників та інтеграторів, що забезпечує локалізацію модулів під податкові та бухгалтерські стандарти. Враховуючи, що впровадження Odoo вимагає серйозної підготовки та адаптації бізнес-процесів, ця система стає конкурентною альтернативою BAS ERP чи SAP Business One.

Приклади впровадження систем управління фінансами в МСБ. В вітчизняній науковій практиці майже немає опублікованих досліджень про оцінку ефективності впровадження систем управління фінансами в МСБ. Автор має практичний досвід участі у проєктах з впровадження ERP-систем та їх окремих модулів у компаніях малого та середнього бізнесу України. Розробка методології та впровадження системи управління ресурсами в багатопрофільній інвестиційній компанії дозволило консолідувати дані інвестиційних та фондів під управлінням КУА та інших напрямів діяльності групи, включно з інтеграцією зовнішніх джерел (НБУ, Bloomberg тощо). Перехід від «ручного» збирання даних в Excel до автоматичного щоденного формування звіту про чисту вартість активів (NAV) скоротив час підготовки звітності з 2 днів до 30 хвилин. Деталізація кожної складової інвестиційного портфеля та руху коштів дала змогу підвищити точність прогнозів прибутковості на 15–20 %, знизити волатильність результатів та забезпечити більшу прозорість для інвесторів і стейкхолдерів.

В компанії з надання професійних послуг впроваджено систему управління рухом грошових коштів, планування та контролю витрат (інструментарій BAS). Запроваджені рішення скоротили терміни отримання інформації в декілька (5-7) разів, що дозволило вчасно передбачити касові



розриви, які виникли під час коливань на ринку послуг. Звіти, які відобразили тенденцію зниження надходжень, допомогли заздалегідь скоординувати перерозподіл витратної частини бюджету та, в результаті, виконати поточні зобов'язання і залишитися в межах планових показників.

Дослідження Григорківа В. та співавторів [21] також описує впровадження української системи Asscent 2, яка автоматизувала всі етапи - від обліку сировини до складання готової продукції. Система забезпечила контроль втрат деревини на кожній операції (склеювання, калібрування тощо), що дозволило утримувати технологічні втрати в межах 10–20 %, знизити собівартість і скоротити час управлінських рішень на 20–30 %. Завдяки єдиному інформаційному контуру підприємство отримало прозорий контроль виробництва, оперативну аналітику та основу для подальшої інтеграції фінансового обліку й екологічних показників.

Висновки за результатами дослідження. На основі проведеного аналізу світових тенденцій та впливу цифрової трансформації на розвиток малого і середнього бізнесу можна зробити висновки щодо специфічних рис і перспектив впровадження систем управління фінансами в Україні.

1) Висока вартість інвестицій залишається ключовим обмеженням. Практично, навіть базові впровадження ERP чи BI-рішень вимагають сотень тисяч гривень, а комплексні проєкти можуть сягати мільйонів. Для більшості малих і середніх підприємств це є надмірним фінансовим навантаженням, особливо в умовах воєнної економіки, коли головний акцент робиться на збереженні ліквідності та операційної стабільності. У результаті компанії часто відкладають такі проєкти або впроваджують їх частково, що знижує очікуваний ефект від цифровізації.

2) Суттєвою перешкодою є культура управління. Значна частина власників підприємств продовжує покладатися на ручне управління, швидке «оперативне реагування» та особистий контроль, замість формалізації



процесів і делегування відповідальності. Такий підхід ускладнює побудову системного управління й обмежує здатність підприємств до масштабування. Змінити цю ситуацію можна лише через усвідомлення власниками переваг цифрових рішень та створення корпоративної культури, орієнтованої на прозорість, підзвітність і стратегічне планування.

3) Відчутним є дефіцит компетенцій. Формування команди внутрішніх спеціалістів з управлінського обліку та фінансового менеджменту часто вимагає значних додаткових ресурсів. Залучення зовнішніх консультантів частково вирішує проблему, але теж підвищує вартість проєктів. У результаті компанії вимушені балансувати між необхідністю впровадження сучасних управлінських технологій та питаннями пріоритетів використання наявних ресурсів. В деяких випадках, навіть якщо система технічно впроваджена, співробітники використовують її у мінімальному обсязі або повертаються до старих практик. Одночасно з цим, суттєвим бар'єром є надмірна залежність від інтеграторів: без власної компетентної проєктної команди, навичок контролю або знань є ризику перевитрат й затримок в бізнес-процесах.

4) Недостатня підготовка даних, відсутність чистого і консолідованого обліку перед міграцією на нову систему призводить до технічних помилок і затримок. Спроба «перенести» безладні процеси в нову оболонку лише збільшує складність підтримки.

5) Вагомим чинником залишаються військові та макроекономічні ризики. В умовах війни підприємства орієнтуються на короткострокове виживання, відтерміновуючи довгострокові інвестиції. Невизначеність щодо майбутнього ринку, коливання валютних курсів і ризики втрати активів змушують бізнес з обережністю ставитися до цифрових трансформаційних проєктів.

6) Результати дослідження також підтверджують, що ефективність впровадження систем управління фінансами безпосередньо залежить від рівня



підготовки персоналу. Тому успішна цифрова трансформація МСБ потребує інвестицій не лише у програмне забезпечення, але й у розвиток компетенцій фінансових менеджерів, аналітиків і керівників середньої ланки.

7) З огляду на необхідність державної підтримки цифровізації малого та середнього бізнесу України, доцільно акцентувати увагу на:

- програмах підвищення цифрової грамотності та управлінських навичок у сфері фінансів,
- податкові стимули для впровадження ERP- та BI-рішень,
- наданні грантів та субсидій на локальному рівні для малих підприємств, які розпочинають процес автоматизації управління.

Присутність вищезазначеної специфіки в українському бізнес-середовищі також частково підтверджує звіт Національного інституту стратегічних досліджень [22].

Окремо варто відзначити, що в Україні історично склалася домінуюча позиція BAS ERP як локалізованого наступника «1С». Система має широку мережу інтеграторів і добре адаптована до українського законодавства, що зумовило її поширеність в бізнес-середовищі. Проте факт її спадковості від «1С» створює стратегічні ризики. Відмова від BAS ERP та перехід до міжнародно визнаних платформ (SAP, Microsoft Dynamics, Odoo) розглядається як *незворотний напрямок розвитку*, який потребує значних інвестицій з боку компаній та наявність великого потенціалу інтеграторів. При «терміновому» переході виникають ризики утворення дефіциту всіх видів ресурсів: фінансових, технологічних, кадрових та експертних. Для малих підприємств, які не мають специфічних доробок систем, можуть бути впроваджені «коробочні» рішення, які дозволяють швидко адаптуватися до світових трендів. Для середніх підприємств, які інвестували відносно великі кошти в кастомізовані продукти, це подвійний виклик: одночасно забезпечити підвищення ефективності бізнес-процесів, отримавши повернення цих



інвестицій (цільовий ROI) і здійснити відхід від програмного забезпечення, яке пов'язує з країною-агресором. До таких рішень треба підходити збалансовано, і доречно інтегрувати їх в довгострокові стратегії компаній.

ERP-рішення ще не стали стандартом для середнього бізнесу в Україні. Проте, поступово формується тренд на інтеграцію бухгалтерського та управлінського обліку, прозорість бізнес-процесів та ефективний контроль ключових показників. Наукові дослідження і висновки щодо впливу впровадження систем управління фінансами на економічні показники істотно наближають часи, коли такого роду системи можуть стати таким же базовим інструментом для бізнесу, як бухгалтерський облік. Впровадження сучасних систем управління фінансами здатне зменшити рівень невизначеності, полегшити доступ до банківського кредитування та інвестицій, оптимізувати витрати й підвищити рентабельність діяльності. Успіх залежить не лише від вибору технічного рішення, а й від глибини інтеграції у бізнес-процеси, готовності власників і менеджменту до змін, а також від підготовки кваліфікованих кадрів. Це питання залишається відкритим для більшості українських компаній, тож потребує окремої уваги. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну оцінку економічного ефекту від використання ERP/BI у різних секторах МСБ, що дозволить сформулювати практичні рекомендації для бізнесу та державної політики підтримки цифрової трансформації.

Отримані результати можуть бути використані при формуванні політики підтримки цифрової трансформації МСБ та розробленні рекомендацій для інтеграторів ERP/BI-рішень.

Подяки

Висловлюю щиру подяку своєму науковому керівнику – Шаровій Світлані Василівні, к.е.н., доценту кафедри економіки, фінансів та обліку ПВНЗ



«Європейський університет», за цінні поради, всебічну підтримку та сприяння під час підготовки цієї статті.

Список літератури

1. German Economic Team. *SME Development in Ukraine. Policy Study PS/03/2021*. – Berlin; Kyiv, 2021. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2022/01/GET_UKR_PS_03_2021.pdf (дата звернення: 30.09.2025).
2. Deloitte. *Tech Trends 2025*. – Deloitte, 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/related-content/tech-trends-2025.html> (дата звернення: 30.09.2025).
3. Talo M. C., Emanuel A. W. R. *Systematic Review of Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation in Organizations: Challenges and Successes to Company Performance*. – *BITNET Journal*, 2025. URL: <https://journal.umpr.ac.id/index.php/bitnet/article/view/9603> (дата звернення: 30.09.2025).
4. AccountsIQ. *What is a Financial Management System?* – AccountsIQ, 2025. URL: <https://www.accountsiq.com/blog/what-is-a-financial-management-system> (дата звернення: 30.09.2025).
5. Oracle. *Financial Management Software*. – Oracle, 2023. URL: <https://www.oracle.com/erp/financials/> (дата звернення: 30.09.2025).
6. Мокрицька А. Б. Фінансове управління підприємством: сутність і методичні підходи. – *Вісник економіки*, 2018, № 3, С. 45–52.
7. Гуцал І. С. Управління фінансами підприємств у глобальних трансформаціях. – *Фінанси України*, 2015, № 9, С. 23–31.
8. IFAC. *Growth, Teamwork, and SMEs: Harnessing the Power of the Finance Function*. – International Federation of Accountants, 2022. URL:



- <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/growth-teamwork-and-smes-harnessing-power-finance-function> (дата звернення: 30.09.2025).
9. NowCFO. *The Growth of the Fractional CFO Industry*. – NowCFO, 2022. URL: <https://nowcfo.com/the-growth-of-the-fractional-cfo-industry/> (дата звернення: 30.09.2025).
 10. Дія.Бізнес. *Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни*. – Дія.Бізнес, 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovah-povnomasshtabnoi-viiny> (дата звернення: 30.09.2025).
 11. OECD. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020*. – Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/03/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020_19316ac1/8b45614b-en.pdf (дата звернення: 30.09.2025).
 12. Nucleus Research. *ERP Returns \$7.23 for Every Dollar Spent*. – Nucleus Research, 2023. URL: <https://nucleusresearch.com/news/erp-returns-7-23-for-every-dollar-spent-nucleus-research-finds/> (дата звернення: 16.10.2025).
 13. Nucleus Research. *Microsoft Dynamics 365 Delivers \$16.97 for Every Dollar Spent*. – Nucleus Research, 2023. URL: <https://nucleusresearch.com/wp-content/uploads/2018/09/s148-Microsoft-Dynamics-365-delivers-16.97-for-every-dollar-spent-2.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
 14. Nucleus Research. *ERP Pays for Itself Fast*. – Nucleus Research, 2023. URL: <https://nucleusresearch.com/research/single/erp-pays-for-itself-fast/> (дата звернення: 16.10.2025).
 15. Ventana Research / BlackLine. *Keys to a Fast, Clean Close*. – Ventana Research, 2023 (sponsored by BlackLine). URL: <https://pages.blackline.com/rs/blacklinesystems/images/VentanaResearch.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).



16. Intuit. *QuickBooks Overview*. – Intuit, 2024. URL: <https://quickbooks.intuit.com> (дата звернення: 30.09.2025).
17. Tally Solutions. *About Tally*. – Tally Solutions, 2025. URL: <https://tallysolutions.com/about-tally/> (дата звернення: 30.09.2025).
18. Kingdee International. *Company Overview*. – Kingdee, 2025. URL: <https://global.kingdee.com> (дата звернення: 30.09.2025).
19. BAS Soft. *BAS ERP: огляд функціональності*. – BAS Soft, 2024. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення: 30.09.2025).
20. Clarity Ukraine. *Microsoft Dynamics 365 Business Central in Ukraine*. – Clarity Team, 2024. URL: https://clarity-team.com/en/business_central/ (дата звернення: 30.09.2025).
21. Hryhorkiv V., Buiak L., Verstiak A., Hryhorkiv M., Savko O. Management Software Implementing within Ukrainian SMEs: Case Study. – *CEUR Workshop Proceedings*, Vol. 2300, 2018. – P. 258–261. – URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2300/Paper62.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
22. НІСД. *Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як чинник післявоєнної відбудови*. – Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 30.09.2025).