

"Offering our customers solutions at scale with current transitions. Contributing to a more inclusive economy and society". <https://integrated-report.bnpparibas/2022/article/60>

"Risk-sharing agreement OTP Bank Ukraine (RLF FSG)". <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/53663.html>

"Signatories-on-Covid-19-information". <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/06/Signatories-on-Covid-19-information.pdf>

"Special Relief Facility for SMEs". *Standard Chartered*. 2020. <https://www.sc.com/my/important-information/covid-19/special-relief-facility/>

Sadovnychiy, V. "Zaminyty nezaminnoho. Chomu avstriitsi zminyly holovu Raiffaizen Banku Aval" [Replacing the Irreplaceable. Why the Austrians Replaced the Head of Raiffeisen Bank Aval]. *Financial Club*.

September 21, 2019. <https://finclub.net/analytics/zaminyty-nezaminnoho-chomu-avstriitsi-zminyly-holovu-raiffaizen-banku-aval.html>

Shields, M. "UniCredit not put off by Ukraine turmoil". *Reuters*. December 03, 2013. <https://www.reuters.com/article/idUSBRE9B20CY/>

Svitova finansova systema [The Global Financial System]. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yurii Fedkovycha, 2023.

"Unlocking... A Better World, A Better Bank, A Better Future. 2022 Integrated Report". https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/sustainability/sustainability-reports/2022/UC_INTEGRATO_2022_ENG.pdf

"Vienna Initiative. Overview". <https://vienna-initiative.com/about/vienna-initiative-1-0/overview/>

УДК 336.64
JEL: D21; G30; L21; M10; M14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

©2025 ЗВЕРУК Л. А.

УДК 336.64
JEL: D21; G30; L21; M10; M14

Зверук Л. А. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств в умовах сталого розвитку

Метою статті є комплексний аналіз цифрової трансформації фінансового менеджменту в умовах зміни бізнес-процесів, бізнес-моделей та організаційної структури управління для зростання конкурентоспроможності, ділової активності підприємства та досягнення цілей сталого розвитку. Вказано, що цифрова трансформація носить комплексний характер, вплив якої приводить до фундаментальних змін у способах ведення бізнесу. Проаналізовано сучасні підходи до розуміння сутності цифрової трансформації та напрямки її впливу на зміну бізнес-моделей і фінансове управління на підприємствах. Розглянуто основні напрями трансформації бізнес-моделей від традиційних лінійних до платформних, з подальшим переходом до цифрових екосистем. Представлено напрями цифрової трансформації фінансового менеджменту, зокрема: автоматизація процесів фінансового управління, впровадження штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейн-технологій, використання цифрових платформ, формування цифрових компетентностей фахівців та кібербезпека. Визначено позитивний і негативний напрями впливу цифрової трансформації на фінансовий менеджмент підприємства. Охарактеризовано значення та напрями розвитку таких основних цифрових інструментів фінансового менеджменту, як бізнес-аналітика та цифрові платформи. Визначено, що адаптивність, прозорість та ефективність організаційної структури фінансового управління є умовою сталого розвитку. Представлено основні напрями трансформації організаційної структури фінансового менеджменту в умовах цифровізації. Досліджено напрями впливу цифровізації бізнесу та фінансового менеджменту на конкурентоспроможність та ділову активність підприємств, а також необхідність переорієнтації управління на стратегічні напрями сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність системних змін у бізнес-моделях і фінансовому управлінні в контексті впровадження інструментів цифрової трансформації та інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. Розроблено методичні рекомендації щодо адаптації організаційної структури фінансового менеджменту підприємств до умов цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, фінансовий менеджмент, сталий розвиток, бізнес-аналітика, цифрові платформи, організаційна структура, конкурентоспроможність, ділова активність.

Табл.: 2. Бібл.: 16.

Зверук Людмила Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Юлії Здановської, 18, Київ, 03022, Україна)
E-mail: lyudmila.zveruk@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

UDC 336.64
JEL: D21; G30; L21; M10; M14

Zveruk L. A. Digitalization of Financial Management of Enterprises in the Context of Sustainable Development

The aim of the article is to provide a comprehensive analysis of the digital transformation of financial management in the context of changing business processes, business models, and organizational management structures to enhance competitiveness, business activity of enterprises, and achieve sustainable development goals. It is specified that digital transformation is complex in nature, and its impact leads to fundamental changes in the ways of conducting business.

ness. Modern approaches to understanding the essence of digital transformation and its impact on changes in business models and financial management in enterprises have been analyzed. The main directions of the transformation of business models from traditional linear to platform-based have been discussed, along with the subsequent transition to digital ecosystems. The directions of digital transformation in financial management are presented, particularly: automation of financial management processes, implementation of artificial intelligence, cloud technologies, blockchain technologies, the use of digital platforms, the formation of digital competencies among specialists, and cybersecurity. The positive and negative impacts of digital transformation on enterprise financial management have been determined. The significance and directions of development of key digital tools in financial management, such as business analytics and digital platforms, have been characterized. It is determined that adaptability, transparency, and efficiency of the organizational structure of financial management are prerequisites for sustainable development. The main directions for transforming the organizational structure of financial management in the context of digitalization are presented. The directions of influence of business and financial management digitalization on the competitiveness and business activity of enterprises have been examined, as well as the need to reorient management towards strategic directions of sustainable development. The necessity of systemic changes in business models and financial management has been substantiated in the context of implementing tools for digital transformation and integrating the principles of sustainable development into the activities of enterprises. Methodological recommendations for adapting the organizational structure of financial management of enterprises to the conditions of the digital economy have been elaborated.

Keywords: digital transformation, financial management, sustainable development, business analytics, digital platforms, organizational structure, competitiveness, business activity.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 16.

Zveruk Liudmyla A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Yulii Zdanovskoi Str., Kyiv, 03022, Ukraine)

E-mail: lyudmila.zveruk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

Інтенсивний розвиток цифрових технологій та їх імплементація в економічні процеси супроводжуються трансформацією традиційних підходів до організації бізнесу та управління фінансами підприємств. Цифрова економіка здійснює революційний вплив на бізнес-процеси, бізнес-моделі та систему фінансового менеджменту, стимулюючи розвиток цифрових перетворень на всіх напрямках діяльності підприємства. В цих умовах успішність бізнесу значною мірою залежить від здатності трансформувати систему фінансового менеджменту на основі впровадження сучасних цифрових інструментів, удосконалити бізнес-модель і забезпечити інтеграцію принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. Актуальність дослідження напрямів цифровізації фінансового менеджменту зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів адаптації системи управління фінансами до нових реалій цифрової перебудови економіки, підвищення ефективності фінансового менеджменту для посилення конкурентоспроможності та ділової активності підприємства в умовах сталого розвитку.

Концептуальні засади цифрової трансформації економіки та її вплив на систему фінансового управління підприємствами досліджено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти цифровізації економіки, бізнесу та фінансового менеджменту, а саме, питання: сутності та особливостей цифрової трансформації, інструментів та технологій цифрової трансформації бізнесу та управління фінансами, фундаментальної перебудови організації на основі масштабування впровадження технологій, впливу інституційних механізмів на цифрові перетворення, цифрової транс-

формації бізнес-процесів та стратегії управління, методичних засад корпоративного управління та фінансового менеджменту, розглядаються в роботах Lamarre E., Smaje K., Zimmel R. [12], O'Brien K., Downie A., Scapicchio M. [13], Penga Y., Tao Ch. [14], Wu, J. [15], Zeng C. [16], Білецької І. [1], Нетудихати К. А. [4], Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. А. [8]. Практичні аспекти впровадження цифрових технологій у систему фінансового менеджменту підприємств, зокрема: особливості цифрової трансформації фінансового менеджменту в умовах переходу до постіндустріальної економіки, трансформації бізнес-процесів та зміна стратегії управління, вплив ефективних управлінських рішень на зростання ділової активності та конкурентоспроможності підприємства з метою забезпечення сталого розвитку, шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту висвітлені в дослідженнях Avira S., Rofi'ah, A., Setyaningsih, E., Utami, S. S. [9], Gartner [10], George G., Merrill R. K., Schillebeeckx S. J. D. [11], Гринько Т. В. [2], Давиденко Н. М. [3], Онищенко С. В., Маслій О. А. [5], Паккі А. [6], Хацера М. В. [7].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених різним аспектам трансформації системи фінансового менеджменту підприємств під впливом цифровізації економіки, недостатньо розкритими залишаються питання оцінки інструментів, технологій цифрової трансформації фінансового менеджменту та комплексного впливу цифрових технологій на організаційну структуру фінансового менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств.

Метою статті є комплексний аналіз цифрової трансформації фінансового менеджменту в умовах

зміни бізнес-моделей та організаційної структури управління для зростання конкурентоспроможності, ділової активності підприємств і досягнення цілей сталого розвитку.

У межах дослідження розглядається комплексний характер цифрової трансформації та її вплив на зміни бізнес-процесів, бізнес-моделей і фінансовий менеджмент підприємств. Розвиток напрямів цифрової трансформації фінансового менеджменту стосується всієї структури управління, з особливим акцентом на його організаційну структуру та вдосконалення корпоративного управління. Важливого значення набуває оцінка впливу цифрових інструментів на трансформацію фінансового менеджменту; адаптивність, прозорість та ефективність його організаційної структури; інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність підприємств, що забезпечить підвищення їх конкурентоспроможності та ділової активності.

Для досягнення мети використано комплекс загальних і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод літературного аналізу для визначення сутності термінів «цифрова трансформація», «цифрова трансформація фінансового менеджменту», «сталі розвиток»; метод абстрагування для визначення ознак цифрової трансформації бізнес-моделей і фінансового менеджменту; метод аналізу та синтезу для визначення напрямів трансформації фінансового менеджменту з використанням цифрових інструментів; методи групування, систематизації та логічного узагальнення для систематизації інформації, виділення ключових елементів та формулювання висновків.

Розглядаючи сутність цифрової трансформації фінансового менеджменту та бізнесу, зауважуємо, що цифрова трансформація є комплексним феноменом, який характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі сфери діяльності суб'єктів господарювання, що приводить до фундаментальних змін у способах ведення бізнесу та створення цінності для споживачів. У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності цифрової трансформації. Науковці розглядають вплив цифрової трансформації як на економічні системи, так і на зміну бізнес-моделей та фінансове управління. Сутність цифрової трансформації пропонується розуміти як інтеграцію до всіх сфер діяльності економічних систем різного рівня (світова, міжнародні, національні, регіональні, галузеві, місцеві, локальні, окремі підприємства та окремі домашні господарства) і суспільства цифрових технологій, що відбувається на базі лояльного сприйняття цифрових технологій всіма суб'єктами економічних систем різного

рівня. Своєю чергою, цифрову трансформацію на підприємствах слід розуміти як поступову інтеграцію до всіх видів діяльності суб'єктів підприємництва цифрових технологій, що відбувається на базі лояльного сприйняття цифрових технологій власниками та всіма працівниками підприємств і несе в собі зміну ключових принципів здійснення фінансово-господарської діяльності та можливості збільшення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва на галузевих ринках різного рівня (світові, міжнародні, національні) [7; 14; 15].

За визначенням Lamarre E., Smaje K., Zimmel R. [12], цифрова трансформація – це фундаментальна перебудова того, як працює організація. Її метою має бути створення конкурентних переваг шляхом постійного масштабного впровадження технологій, покращення взаємодії з клієнтами та зниження витрат. Науковці O'Brien K., Downie A. та Scarpicchio M. [13] розглядають цифрову трансформацію як процес інтегрування компанією цифрових технологій у свої бізнес-операції, приймаючи їх як частину єдиної стратегії та культури. На думку авторів, цифрова трансформація може змінити те, як працює бізнес, взаємодіє з постачальниками та створює цінність для клієнтів та інших зацікавлених сторін. Згідно з твердженням Gartner [10], цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій та допоміжних можливостей для створення нової надійної цифрової бізнес-моделі.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що *цифрова трансформація бізнесу* – це не просто впровадження нових технологій, а комплексний процес, який передбачає зміну бізнес-моделей, організаційних структур, корпоративної культури та всієї системи управління підприємством, особливо в частині фінансового менеджменту.

Цифрова економіка здійснила революційний вплив на трансформацію традиційних бізнес-моделей, змінюючи способи створення, доставки та отримання цінності. Згідно з дослідженнями Чубук А. П., Яценко О. В., Овандер Н. А. [8] цифрова економіка стала потужною рушійною силою, що формує умови ведення бізнесу, радикально змінює бізнес-моделі та практики фінансового управління. Так, відбувся перехід від лінійних бізнес-моделей до платформних, коли традиційні лінійні бізнес-моделі, в яких цінність створюється послідовно від виробника до споживача, замінюються платформними бізнес-моделями, які забезпечують взаємодію між різними групами користувачів. Так, компанії Amazon, Uber та Airbnb здійснили революційні зміни, використовуючи цифрові технології для поєднання запитів покупців і пропозицій продавців.

Створені цифрові платформи пропонують широкий вибір, зручність та ефективність за нижчими цінами порівняно з традиційними бізнес-моделями. Подальший розвиток отримала економіка спільного споживання, в рамках якої виникли бізнес-моделі, засновані на спільному використанні ресурсів.

Широкого розповсюдження отримало використання цифрових технологій для створення індивідуальних пропозицій для клієнтів на основі моніторингу запитів, що дозволило перейти до бізнес-моделі персоналізації товарів та послуг. Розвиток отримали сучасні моделі на основі підписки (*subscription-based models*), для яких характерно надання послуг на основі регулярних платежів. Підприємства, які активно використовують сервіси підписного характеру, в тому числі абонентські пакети, стримінгові сервіси та програмне забезпечення на основі підписки [3], забезпечують стабільний грошовий потік, високу прибутковість бізнесу та трансформують систему фінансового менеджменту.

Отже, в умовах диджиталізації відбувається реорганізація традиційних ланцюгів створення вартості, поява нових учасників та перегляд ролі існуючих. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації призвела до появи цифрових екосистем, які формують взаємопов'язані мережі сервісів і продуктів та надають комплексні послуги для споживачів. Характерним для бізнес-моделей є розвиток омніканальності, тобто інтеграція різних каналів взаємодії з клієнтами (онлайн, офлайн, мобільні додатки, інше) в єдину систему. Зміна бізнес-моделей вимагає докорінного переосмислення механізму управління фінансами на основі використання цифрових інструментів. Тому майбутнє – за інтелектуальними системами управління, які працюють в режимі реального часу, забезпечуючи високий рівень ефективності та прибутковості бізнесу.

Розглядаючи цифрову трансформацію фінансового менеджменту підприємств, зауважимо, що вона передбачає використання цифрових технологій для оптимізації процесів управління фінансовими ресурсами, прийняття фінансових рішень, планування, контролю та аналізу фінансової діяльності підприємства [16]. Така трансформація включає в себе автоматизацію управлінських процесів, використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних, впровадження систем підтримки прийняття рішень та використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових результатів. Основними напрямками цифрової трансформації фінансового менеджменту підприємств є: автоматизація процесів фінансового управління; використання аналітичних інструментів та обробка

великих баз даних; впровадження штучного інтелекту та машинного навчання; використання хмарних технологій і блокчейну; розвиток мобільних технологій та запровадження цифрових платформ; формування цифрових компетентностей управлінців; підвищення інформаційної безпеки (табл. 1).

Одним із основних інструментів розвитку бізнесу та фінансового менеджменту є бізнес-аналітика, яка розширює можливості стратегічного планування та фінансового управління, сприяє кращому розумінню сутності бізнесу як системи діяльності, дозволяє краще оцінити вподобання споживачів, надає можливість реагувати на події в реальному часі, попереджуючи вплив факторів ризику, а отже, сприяє зростанню вартості компанії та стимулює інноваційний розвиток. Важливими напрямками розвитку бізнес-аналітики є:

- ✦ *системи управління майстер-даними* – Data Quality / Master Data Management (MDM);
- ✦ *системи дослідження та візуалізації даних* – Data Discovery (DD) / Data Visualization (DV);
- ✦ *культура управління даними* – Data Driven Culture [4].

Запровадження MDM-системи дозволяє здійснювати комплексну оцінку складових бізнесу, узагальнити та зберегти великий обсяг даних, оцінити їх якість, повноту та потенційне використання. Процес Data quality представлено у вигляді циклу, який повторюється та включає процес аналізу, очищення та моніторингу якості інформації. Впровадження бізнес-аналітики дозволяє підприємству трансформувати фінансовий менеджмент в напрямі вдосконалення управління не тільки внутрішнім бізнес-середовищем, але й інтегрувати завдання управління із зовнішнім середовищем, здійснюючи аналіз поведінки кожного економічного агента. Таким чином, підприємство стає самокерованою бізнес-системою та учасником екосистеми бізнесу як багатофакторного явища. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати моніторинг і прогнозувати поведінку об'єкта управління на основі побудови інформаційних моделей [4], а здатність управлінського апарату будувати інформаційні моделі та з їх допомогою здійснювати збір та аналіз отриманих даних, визначають якість фінансового менеджменту.

Важливим сучасним елементом цифрової трансформації бізнесу та фінансового менеджменту стають цифрові платформи. Платформні бізнес-моделі, або платформи, виконують такі функції: можливість здійснювати транзакції; спільно користуватися різними активами; працювати з інвестиційними інструментами. До основних типів цифрових платформ, які мають вплив на фі-

Напрями цифрової трансформації фінансового менеджменту

Напрями цифрової трансформації	Характеристика
Автоматизація процесів фінансового управління	Використання цифрових технологій для обробки платежів, бюджетування, формування фінансової звітності
Використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів	Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання	Використання алгоритмів для прогнозування фінансових результатів, виявлення відхилень та оптимізації фінансових процесів
Використання хмарних технологій	Використання хмарних сервісів для зберігання та обробки інформації, яку можна використовувати віддалено, зниження інфраструктурних витрат
Впровадження блокчейн-технологій	Використання розподілених реєстрів для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій
Використання цифрових платформ	Інтеграція з цифровими платформами, які об'єднують різних учасників фінансового ринку та забезпечують ефективну взаємодію між ними
Запровадження мобільних технологій	Використання мобільних додатків для управління фінансами, що забезпечує мобільність і гнучкість фінансового менеджменту
Підвищення інформаційної безпеки	Впровадження системи захисту фінансової інформації від кіберзагроз
Формування цифрових компетентностей фінансових менеджерів	Розвиток навичок роботи фінансових менеджерів з цифровими технологіями та аналітичними інструментами

Джерело: авторська розробка.

нансовий менеджмент, можна віднести: платформи електронної комерції, фінансові платформи, платформи управління бізнес-процесами, аналітичні платформи (табл. 2).

Автоматизація бізнес-процесів на основі впровадження ERP-системи (*Enterprise Resource Planning*) створює єдиний інформаційний простір для цифровізації управління ресурсами та бізнес-процесами компанії (виробництво, фінанси, логістика, продажі, персонал). ERP-системи складаються з окремих модулів (фінансовий облік, виробництво, управління запасами та інше), що дозволяє підприємствам адаптувати дану систему під власні управлінські потреби; зростає автоматизація процесів обміну інформацією та ефективність управління. Цифрові платформи, які використовуються для віддаленого управління, на основі спеціальних інструментів, таких як системи управління проектами (*Trello. Asana*) і HRM-платформи (*BambooHR, Workday*), дозволяють ставити управлінські завдання та здійснювати їх контроль [2]. Цифровізація фінансового менеджменту на основі штучного інтелекту дозволяє автоматизувати фінансові операції, підвищити точність і швидкість платежів, проводити аналіз великих обсягів інформації в режимі реального часу, виявляючи тенденції в запитах споживачів, виявляти напрями оптимізації фінансових потоків та підвищувати якість прийняття управлінських рішень.

нансових потоків та підвищувати якість прийняття управлінських рішень.

Отже, можемо стверджувати, що цифрова трансформація фінансового менеджменту приводить до зміни традиційних підходів до управління фінансами, вимагаючи від підприємств адаптації організаційної структури, бізнес-процесів та бізнес-моделей до нових умов цифрової економіки.

Проте зміни у практиці фінансового менеджменту під впливом цифровізації мають різні напрями впливу. Згідно з дослідженнями Хацера М. В. [7], цифрова трансформація значно впливає на фінансовий менеджмент підприємства, формуючи як позитивний, так і негативний вплив. До позитивного впливу цифрової трансформації на фінансовий менеджмент підприємства відносять:

- ✦ збереження та використання великих масивів інформації, особливо щодо управління фінансовими ресурсами;
- ✦ інтенсифікація процесів збору, обробки та використання інформації;
- ✦ автоматизація адміністративних задач фінансового менеджменту;
- ✦ підвищення продуктивності та ефективності роботи фінансових менеджерів;

Типи цифрових платформ, які трансформують фінансовий менеджмент

Назва платформи	Напрямок впливу
Платформи електронної комерції	Забезпечують взаємодію між продавцями та покупцями, дозволяють оптимізувати процеси управління фінансовими ресурсами та підвищити ефективність фінансового менеджменту
Фінансові платформи	Надають доступ до різноманітних фінансових інструментів, таких як кредити, інвестиції, страхування, дозволяють диверсифікувати джерела фінансування й оптимізувати управління фінансовими ресурсами
Платформи управління бізнес-процесами	Забезпечують автоматизацію й оптимізацію бізнес-процесів, у тому числі процесів фінансового менеджменту, а також дозволяють підвищити ефективність і прозорість фінансового управління
Аналітичні платформи	Надають інструменти для аналізу великих обсягів даних, виявлення трендів та прогнозування фінансових результатів, допомагають приймати обґрунтовані фінансові рішення. Використання цифрових платформ у фінансовому менеджменті дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, оптимізувати фінансові потоки та процеси, зменшити витрати та підвищити гнучкість фінансового управління

Джерело: авторська розробка.

- ✦ покращення якості контролю за роботою фінансових менеджерів;
- ✦ підвищення комунікації між фінансовими менеджерами, керівниками та працівниками підприємства.

Оцінюючи вплив цифрової трансформації на фінансовий менеджмент, який може розглядатись як негативний, або той, що висуває ряд вимог до підприємства, виділимо основні його складові: зміна стратегії відповідно до напрямів цифровізації фінансово-господарської діяльності; зростання витрат на цифровізацію процесів управління фінансами, що особливо відчутно в умовах кризи; можливість несанкціонованого доступу до важливої фінансової інформації; готовність до цифрової трансформації з боку власників та лояльність до цифрової трансформації менеджерів та працівників; підвищення вимог до фінансових менеджерів щодо володіння необхідними компетентностями та забезпечення перепідготовки персоналу; зростання вимог щодо цифрової грамотності всіх працівників підприємства та необхідність стимулювання персоналу з урахуванням використання працівниками цифрових компетенцій [7; 14; 15].

Особливого значення в процесі трансформації фінансового управління є адаптація організаційної структури фінансового менеджменту до умов цифрової економіки. Адаптивність, прозорість і спрямованість на підвищення ефективності управління є умовами побудови організаційної

структури за динамічності бізнес-середовища та негативного впливу зовнішніх факторів. Адаптивність проявляється в можливості гнучко перебудувати управлінські процеси, змінюючи стратегію та структуру відповідно до нових умов, що надає конкурентні переваги у прогнозуванні ринкових тенденцій. «Прозорість забезпечується за рахунок відкритої комунікації, чіткої звітності, дотримання етичних норм та забезпечення підзвітності на кожному рівні управління» [1]. Ефективність організаційної структури проявляється в підвищенні продуктивності управлінських рішень та економії всіх видів ресурсів підприємства. Звісно, що саме цифровізація створює нові можливості для автоматизації, обробки даних і вдосконалення комунікацій, що дозволяє підприємству бути більш гнучким і прозорим в управлінні ресурсами та прийнятті рішень. Отже, адаптивність, прозорість та ефективність організаційної структури управління стає не тільки основою зростання бізнесу, але й підґрунтям для його сталого розвитку.

Цифрові трансформації фінансового менеджменту приводять до необхідності вдосконалення всієї структури корпоративного управління, починаючи з визначення мети, цілей і завдань корпоративного управління, вибору типу організаційної структури корпоративного управління до формування ключових підрозділів, розподілу повноважень і відповідальності органів корпоративного управління, впровадження механізмів комунікації та контролю в системі корпоративного

управління, а також адаптації системи корпоративного управління до змін зовнішнього середовища [1; 16]. Сьогодні однією з головних цілей корпоративного управління є забезпечення стабільного та сталого розвитку підприємства, досягнення фінансового зростання та максимізації акціонерної вартості в довгостроковій перспективі.

Отже, зауважуємо, що цифровізація економіки та бізнесу вимагає, в першу чергу, трансформації організаційної структури фінансового менеджменту підприємств. Автори Онищенко С. В., Маслій О. А., Пантась В. В. [5] стверджують, що цифрова трансформація зумовлює необхідність внесення змін у структуру фінансового менеджменту для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпечення сталого розвитку підприємства. Визначимо основні напрями трансформації організаційної структури фінансового менеджменту в умовах цифровізації:

1. Створення спеціалізованих підрозділів з цифрової трансформації фінансового менеджменту, тобто формування окремих структурних одиниць, відповідальних за впровадження цифрових технологій у систему фінансового управління.
2. Інтеграція фінансового менеджменту з ІТ-підрозділами через забезпечення тісної взаємодії між фінансовими та ІТ-підрозділами для ефективного впровадження цифрових технологій у фінансовий менеджмент.
3. Формування крос-функціональних команд, тобто створення команд, які включають фахівців з різних сфер (фінанси, ІТ, аналітика) для вирішення комплексних завдань цифрової трансформації фінансового менеджменту.
4. Розвиток гнучких (agile) структур управління, що досягається через впровадження гнучких методологій управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін та ефективно впроваджувати цифрові інновації.
5. Децентралізація процесів прийняття фінансових рішень, яка реалізується через надання більшої автономії підрозділам у прийнятті фінансових рішень з використанням цифрових інструментів аналітики та прогнозування.
6. Створення центрів фінансової аналітики, тобто формування спеціалізованих підрозділів, відповідальних за збір, обробку та аналіз фінансових даних з використанням сучасних цифрових технологій.

У цілому, трансформація організаційної структури фінансового менеджменту в умовах цифровізації вимагає не лише структурних змін, але й

розвитку нових компетентностей персоналу, зміни корпоративної культури та впровадження нових підходів до управління фінансовими ресурсами.

Цифрова трансформація та сталий розвиток є ключовими факторами, які впливають на конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах. Цифровізація фінансового менеджменту українських компаній, своєю чергою, може позитивно вплинути на їх конкурентоспроможність на галузевих ринках різного рівня (світові, міжнародні, національні) та отримання додаткових конкурентних переваг [7]. Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств здійснюється за такими напрямками.

1. *Підвищення ефективності бізнес-процесів.* Упровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати, підвищити якість продукції та послуг, підвищити ефективність управління фінансами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.
2. *Розвиток нових бізнес-моделей.* Цифрова трансформація дозволяє створювати нові бізнес-моделі, які забезпечують більш ефективне створення цінності для споживачів та дозволяють підприємству отримати конкурентні переваги на ринку.
3. *Підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу та управління.* Використання цифрових технологій дозволяє краще оцінити потреби клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищити рівень обслуговування та менеджменту, що сприяє підвищенню лояльності та зацікавленості клієнтів і зростанню конкурентоспроможності підприємства.
4. *Розвиток інноваційної діяльності.* Цифрова трансформація економіки стимулює інноваційну діяльність підприємства, сприяючи розробці нових продуктів, послуг, управлінських і бізнес-моделей, що є важливим фактором конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу.
5. *Підвищення адаптивності підприємства.* Запровадження цифрових технологій дозволяє підприємству використовувати сучасні інструменти фінансового менеджменту для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, швидко адаптувати підприємство до нових умов і вимог ринку, що є важливою конкурентною перевагою в умовах постійних змін.

Підвищенню конкурентоспроможності сприяє інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. «Сталий розвиток – це швидко

зростаюча та інноваційна концепція, визнана всіма найрозвинутішими країнами світу, зокрема членами ЄС та ООН, яка набуває все глобальнішого значення в більшості компаній по всьому світу та поступово впроваджується в бізнес-стратегії корпорацій» [5]. Впровадження концепції сталого розвитку в діяльність підприємств вимагає від менеджменту орієнтації на стратегічні напрями розвитку з урахуванням як економічних, так і соціальних та екологічних пріоритетів. Основними базовими напрямками впровадження концепції стратегічної орієнтації на сталий розвиток є: співвідношення економічних цілей сталого розвитку з цілями соціального та екологічного розвитку; впровадження цілей сталого розвитку в бізнес-модель підприємства; постійна взаємодія щодо питань сталого розвитку; розподіл відповідальності по напрямкам сталого розвитку між усіма організаційними структурами управління [11].

Цифрова трансформація, разом із впровадженням концепції сталого розвитку, здійснює значний вплив на ділову активність підприємств, яка є важливим елементом стратегічного управління підприємством, адже визначає його успішність і конкурентоспроможність у складних умовах сучасного бізнес-середовища. Ділова активність включає в себе координовані зусилля на всіх рівнях фінансового менеджменту підприємства та впливає на його здатність адаптації до змін і досягнення стратегічних цілей [5]. Цифрова трансформація фінансового менеджменту сприяє підвищенню ділової активності підприємств через:

- 1) *автоматизацію бізнес-процесів* – впровадження цифрових технологій для автоматизації рутинних операцій, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та прискорити оборотність активів;
- 2) *оптимізацію управління запасами* – використання цифрових інструментів для прогнозування попиту та оптимізації рівня запасів, що дозволяє зменшити обсяг капіталу, заморожений у запасах, і підвищити оборотність оборотних коштів;
- 3) *удосконалення управління дебіторською заборгованістю* – використання цифрових інструментів для моніторингу та аналізу дебіторської заборгованості, що дозволяє зменшити період інкасації та підвищити ефективність використання оборотних коштів;
- 4) *оптимізацію грошових потоків* – використання цифрових платформ для управління грошовими потоками, що дозволяє підвищити ефективність використання грошових коштів та зменшити фінансові ризики;

- 5) *підвищення ефективності прийняття управлінських рішень* – використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних і прогнозування фінансових результатів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Цифрова трансформація впливає на основні показники ділової активності підприємства, такі як: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, тривалість операційного циклу тощо. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ці показники, що свідчить про підвищення ділової активності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що цифрова трансформація є комплексним процесом, який передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, особливо в систему фінансового менеджменту. Вона вимагає не лише впровадження нових технологій, але й зміни бізнес-моделей, організаційної структури управління та корпоративної культури підприємства. Сучасний розвиток цифрової економіки здійснює значний вплив на трансформацію бізнес-моделей підприємств, змінюючи способи створення, доставки та отримання цінності. Основними напрямками трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації є: перехід від лінійних бізнес-моделей до платформних; розвиток економіки спільного споживання; персоналізація товарів та послуг; розвиток моделей передплати; поява цифрових екосистем; розвиток омніканальності; трансформація ланцюгів створення вартості.

Основними ознаками цифрової трансформації фінансового менеджменту підприємства є: автоматизація процесів фінансового управління; використання великих даних та аналітичних інструментів; впровадження систем штучного інтелекту та машинного навчання; розвиток хмарних технологій; впровадження блокчейн-технологій; використання цифрових платформ; розвиток мобільних технологій; підвищення інформаційної безпеки; формування цифрових компетенцій фінансових менеджерів.

Цифрова трансформація має значний вплив на практику фінансового менеджменту підприємств, формуючи як позитивний, так і негативний вплив. До позитивного впливу належать: прискорення процесів збору, обробки та використання інформації; можливість використання великих масивів інформації; автоматизація адміністративних завдань; підвищення продуктивності роботи фінансових менеджерів; зменшення операційних

помилки; покращення контролю та комунікацій. До негативного впливу належать: зниження рівня захисту інформації; зростання витрат на цифровізацію; підвищені вимоги до цифрових компетентностей персоналу.

Одним із ключових інструментів цифрової трансформації фінансового менеджменту є бізнес-аналітика, яка забезпечує краще розуміння бізнесу, допомагає ухвалювати стратегічні рішення, дозволяє реагувати на події в реальному часі, стимулює інновації та сприяє зростанню вартості підприємства. До важливих напрямків розвитку бізнес-аналітики належать: системи управління майстер-даними (MDM), системи дослідження та візуалізації даних, культура управління даними.

Важливу роль у розвитку фінансового менеджменту відіграють цифрові платформи, забезпечуючи інтеграцію різних учасників ринку, створюючи нові можливості для взаємодії та співпраці, а також сприяючи підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами. До основних типів цифрових платформ, які впливають на фінансовий менеджмент, належать: платформи електронної комерції, фінансові платформи, платформи управління бізнес-процесами та аналітичні платформи.

Цифрова трансформація передбачає зміни у структурі фінансового менеджменту, що впливає на ефективність управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку підприємства. Адаптація організаційної структури фінансового менеджменту до умов цифрової економіки є важливим елементом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками трансформації організаційної структури фінансового менеджменту в умовах цифровізації є: створення спеціалізованих підрозділів з цифрової трансформації; інтеграція фінансового менеджменту з ІТ-підрозділами; формування крос-функціональних команд; розвиток гнучких структур управління; децентралізація процесів прийняття фінансових рішень; створення центрів фінансової аналітики.

Інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність підприємства поряд із цифровізацією сприяють підвищенню його ділової активності та конкурентоспроможності. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, розвивати нові бізнес-моделі, підвищувати клієнтоорієнтованість, стимулювати інноваційну діяльність і адаптивність підприємства, що є важливими факторами підтримки конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Перспективами подальших досліджень може стати розробка методичних підходів до оцінки

ефективності цифрової трансформації фінансового менеджменту підприємств, дослідження впливу окремих цифрових технологій на ефективність управління фінансами, вивчення проблем кадрового забезпечення цифрової трансформації фінансового менеджменту, а також розробка механізмів інтеграції принципів сталого розвитку в систему цифрового фінансового менеджменту підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Білецька І. Методичні засади формування організаційної структури корпоративного управління. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 113–117.
DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(15))
2. Гринько Т. В., Перерва Б. К. Інноваційні технології підвищення ефективності системи управління підприємством під час економічної кризи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 96–102.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-96-102>
3. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2. С. 417–422.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
4. Нетудихата К. Л. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 141–145.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>
5. Онищенко С. В., Маслій О. А., Пантась В. В. Ділова активність бізнесу в Україні: цифрова трансформація та сталий розвиток. *Економіка і регіон*. 2024. № 1. С. 136–143.
DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3321](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3321)
6. Паккі А. Трансформація структури бізнес-процесів в сучасних умовах економічного розвитку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 168–175.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-23>
7. Хацер М. В. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. № 1. С. 95–104.
DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>
8. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 58–64.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>
9. Avira S., Rofi'ah A., Setyaningsih E., Utami S. S. Digital transformation in financial management: harnessing technology for business success. *INFLUENCE: International Journal of Science Review*. 2023. Vol. 5. No. 2. P. 336–345.
DOI: <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v5i2.161>

10. Digital Business Transformation. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-business-transformation>
 11. George G., Merrill R. K., Schillebeeckx S. J. D. Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 45, no. 5 (2021): 999–1027. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
 12. Lamarre E., Smaje K., Zimmel R. Rewired: The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI. *John Wiley and Sons Ltd*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired>
 13. O'Brien K., Downie A., Scapicchio M. What is digital transformation? 09 September 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation>
 14. Penga Y., Tao Ch. Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2022. Vol. 7. Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>
 15. Wu J. Review on the Research of Enterprise Digital Transformation. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 2023. Vol. 11. P. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v11i1.11765>
 16. Zeng C. Enterprise financial management in modern environment. *International Conference on Economics, Smart Finance and Contemporary Trade (ESFCT)*, 27 December 2022. DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-052-7_125
- REFERENCES**
- Avira, S. et al. "Digital transformation in financial management: harnessing technology for business success". *INFLUENCE: International Journal of Science Review*, vol. 5, no. 2 (2023): 336–345. DOI: <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v5i2.161>
- Biletska, I. "Metodychni zasady formuvannia orhanizatsiinoi struktury korporatyvnoho upravlinnia" [Methodological Principles of Forming the Organizational Structure of Corporate Management]. *Development Service Industry Management*, no. 1 (2025): 113–117. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(15))
- Chubuk, L. P., Yatsenko, O. V., and Ovander, N. L. "Vplyv tsyfrovoy ekonomiky na zminu modelei biznesu ta finansovoho upravlinnia: instytutsionalizatsiia tsyfrovoykh transformatsii" [Impact of Digital Economy on Business Models and Financial Management: Institutionalization of Digital Transformations]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1 (2024): 58–64. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>
- "Digital Business Transformation". *Gartner*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-business-transformation>
- Davydenko, N. M., Buriak, A. V., and Kliuchka, O. V. "Tsyfrovizatsiia finansovoho menedzhmentu pidpriemstv" [Digitalisation of Financial Management of Enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (2025): 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
- George, G., Merrill, R. K., and Schillebeeckx, S. J. D. "Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development". *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 45, no. 5 (2021): 999–1027. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Hrynko, T. V., and Pererva, B. K. "Innovatsiini tekhnolohii pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom pid chas ekonomichnoi kryzy" [Innovative Technologies for Improving the Efficiency of the Enterprise Management System During the Economic Crisis]. *Biznes Inform*, no. 11 (2024): 96–102. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-96-102>
- Khatser, M. V. "Tsyfrova transformatsiia ta yii vplyv na finansovyi menedzhment pidpriemstv, shcho funktsionuiut na haluzevykh rynkakh" [Digital Transformation and its Impact on Financial Management of Enterprises Operating in Industry Markets]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, no. 1 (2025): 95–104. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>
- Lamarre, E., Smaje, K., and Zimmel, R. "Rewired: The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI". *John Wiley and Sons Ltd*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired>
- Netudykhata, K. L. "Instrumenty, tekhnolohii ta modeli tsyfrovoy transformatsii biznesu v konteksti teorii biznes-orhanizatsii" [Tools, Technologies and Models of Digital Business Transformation in the Context of Business Organization Theory]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 34 (2025): 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>
- O'Brien, K., Downie, A., and Scapicchio, M. "What is digital transformation?" September 09, 2024. <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation>
- Onyshchenko, S. V., Maslii, O. A., and Pantas, V. V. "Dilova aktyvnist biznesu v Ukraini: tsyfrova transformatsiia ta stalyi rozvytok" [Business Activity in Ukraine: Digital Transformation and Sustainable Development]. *Ekonomika i rehion*, no. 1 (2024): 136–143. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3321](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3321)
- Pakki, A. "Transformatsiia struktury biznes-protsesiv v suchasnykh umovakh ekonomichnoho rozvytku" [Transformation of Business Process Structure in Modern Conditions of Economic Development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1 (2025): 168–175. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-23>
- Penga, Y., and Tao, Ch. "Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation". *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 7, no. 3 (2022). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>
- Wu, J. "Review on the Research of Enterprise Digital Transformation". *Frontiers in Business, Economics and Management*, vol. 11 (2023): 68–73. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v11i1.11765>
- Zeng, C. "Enterprise financial management in modern environment". *International Conference on Economics, Smart Finance and Contemporary Trade (ESFCT)*, December 27, 2022. DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-052-7_125