

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2025. № 4.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.20>**

**УДК 658.15:004.738.5(477)**

*Р. Р. Русин-Гриник,*

*доктор філософії, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>*

*О. Є. Федорчак,*

*к. е. н., докторант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7467-5085>*

*С. В. Круглов,*

*аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка»*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*R. Rusyn-Hrynyk,*

*PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>*

*O. Fedorchak,*

*PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Entrepreneurship and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7467-5085>*

*S. Kruhlov,*

*graduate student of the Department of Entrepreneurship and Environmental Expertise, Lviv Polytechnic National University*

## **TRANSFORMATION OF FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEMS IN UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER ECONOMIC DIGITALIZATION**

*У статті досліджено процес цифрової трансформації фінансової функції українських підприємств в умовах глобалізації, економічної нестабільності та розвитку цифрових технологій. Обґрунтовано, що традиційні моделі фінансового управління, орієнтовані на звітність і ретроспективний аналіз, втрачають ефективність у сучасному динамічному середовищі, де пріоритетними стають проактивність, гнучкість та оперативність управлінських рішень. Розкрито, що цифрова трансформація охоплює всі етапи фінансового менеджменту — від планування до контролю — і передбачає інтеграцію ERP-систем (SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365), FinTech-рішень (мобільні додатки, електронна звітність, хмарні сервіси), CRM-платформ та інструментів інтелектуального аналізу даних (BI, AI, цифрові двійники). Представлено статистичні дані щодо рівня цифровізації фінансової функції на українських підприємствах: понад 45% компаній середнього і великого бізнесу вже використовують ERP-системи, а 62% МСП — хоча б один FinTech-продукт. Наведено приклади застосування машинного навчання для підвищення точності фінансового прогнозування, зокрема у прогнозуванні cash-flow, управлінні ризиками та скорингу. Підкреслено роль цифрових двійників у фінансовому моніторингу та гнучкому реагуванні на відхилення в реальному часі. Дослідження доводить, що цифровізація фінансів забезпечує підвищення ефективності, прозорості, адаптивності та стратегічної керованості фінансової системи підприємства. Автори формулюють висновок, що цифрова трансформація фінансового управління має стати не епізодичним оновленням, а стратегічною платформою розвитку компаній в умовах невизначеності. Стаття має прикладну цінність для фінансових аналітиків, менеджерів і керівників, які прагнуть підвищити ефективність фінансових процесів шляхом впровадження сучасних цифрових рішень.*

*In the current context of economic digitalization, increasing external instability, and market globalization, the transformation of financial management*

systems in Ukrainian enterprises is gaining particular relevance. Challenges such as high currency volatility, inflationary fluctuations, and changes in tax and regulatory environments compel companies to abandon outdated financial management approaches in favor of more flexible and analytically driven systems.

The article explores the digital transformation of the financial function in Ukrainian enterprises under conditions of globalization, economic instability, and technological advancement. It is substantiated that traditional financial management models focused on reporting and retrospective analysis are losing effectiveness in today's dynamic environment, where proactivity, flexibility, and speed of decision-making become priorities. It is shown that digital transformation encompasses all stages of financial management—from planning to control—and involves the integration of ERP systems (SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365), FinTech solutions (mobile apps, electronic reporting, cloud services), CRM platforms, and intelligent data analytics tools (BI, AI, digital twins). Statistical data is provided on the level of financial digitization in Ukrainian enterprises: over 45% of medium and large businesses already use ERP systems, and 62% of SMEs use at least one FinTech product. The article highlights examples of applying machine learning to increase the accuracy of financial forecasting, particularly in cash flow prediction, risk management, and scoring. The role of digital twins in financial monitoring and real-time adaptive response to deviations is emphasized. The research demonstrates that financial digitization enhances the efficiency, transparency, adaptability, and strategic manageability of a company's financial system. The authors conclude that digital transformation of financial management should not be a one-time upgrade but rather a strategic platform for business development in uncertain environments. The article provides practical value for financial analysts, managers, and decision-makers aiming to improve the effectiveness of financial processes through the implementation of modern digital solutions.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, фінансове управління, ERP-системи, FinTech, BI-аналітика, штучний інтелект, українські підприємства.

**Keywords:** digital transformation, financial management, ERP systems, FinTech, BI analytics, artificial intelligence, Ukrainian enterprises.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах цифровізації економіки, зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та глобалізації ринків особливої актуальності набуває трансформація систем управління фінансами на українських підприємствах. Виклики, зумовлені високою волатильністю валют, інфляційними коливаннями, змінами у податковому та регуляторному середовищі, змушують компанії відмовлятися від застарілих підходів до фінансового менеджменту на користь більш гнучких та аналітично орієнтованих систем. Традиційні фінансові моделі, зосереджені переважно на звітності, ретроспективному аналізі та жорсткому бюджетуванні, в умовах сучасного ринку дедалі частіше демонструють обмежену ефективність. Вони не враховують швидкоплинність змін, потребу в оперативному коригуванні стратегій та високий рівень невизначеності, з яким стикаються підприємства.

У відповідь на це зростає потреба у впровадженні нових підходів до управління фінансами, які базуються на принципах проактивності, динамічності та адаптивності. Сучасне фінансове управління передбачає не лише облік і контроль, але й глибоку інтеграцію фінансової функції у стратегічне планування, цифрову трансформацію бізнесу та управління ризиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі питання цифрової трансформації фінансового управління висвітлюються у працях таких дослідників, як Becker W., Schmid O. [1], Brynjolfsson E., McAfee A. [2], Chen D. Q., Mocker M., Preston D. S., Teubner A.

[3], Christensen C. M., Raynor M. E., McDonald R. [4], Müller J. M., Buliga O., Voigt K. I. [8], Tapscott D. [9], Vial G. [10], Wamba S. F., Gunasekaran A., Akter S., Ren, S. J. F., Dubey R., Childe S. J. [11]. У їхніх дослідженнях розглядаються питання впливу цифровізації на фінансові стратегії підприємств, ефективність впровадження ERP-систем, FinTech-рішень, інструментів машинного навчання, хмарних платформ, прогнозової аналітики та інтелектуального фінансового планування. Спільною рисою цих робіт є визнання фінансів не як окремої функції, а як інтегрованого цифрового середовища, що взаємодіє з усіма бізнес-напрямами, вимагаючи гнучких, аналітично обґрунтованих та технологічно орієнтованих управлінських рішень. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як основа стратегічної фінансової адаптації підприємств до нових викликів глобального середовища.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати особливості трансформації систем управління фінансами на українських підприємствах в умовах цифрової економіки та виявити ключові чинники, що впливають на ефективність фінансових рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація фінансової функції підприємств передбачає не лише автоматизацію окремих операцій, а й повну реорганізацію підходів до управління фінансами в межах загальної бізнес-стратегії. Йдеться про інтеграцію інформаційних, аналітичних і мобільних технологій у всі етапи фінансового менеджменту — від бюджетування до контролю та стратегічного прогнозування.

Центральне місце в цій трансформації займають ERP-системи, які виступають основою цифрової екосистеми підприємства. Сучасні рішення, зокрема SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, забезпечують повну інтеграцію фінансових, логістичних, HR-, виробничих і аналітичних модулів. Це дозволяє зменшити час на обробку фінансової інформації до 50%, скоротити кількість помилок при звітності на 60% та забезпечити доступ до консолідованих даних у режимі реального часу [6].

У контексті українських підприємств, згідно з дослідженням PwC Ukraine [12], понад 45% компаній середнього і великого бізнесу вже використовують ERP-рішення, а ще 30% — планують впровадження протягом двох років. Основними бар'єрами залишаються висока вартість розгортання та дефіцит кваліфікованих IT-кадрів, проте cloud ERP моделі значно знижують поріг входу для малого бізнесу.

Крім ERP, активно впроваджуються FinTech-рішення, які дозволяють гнучко налаштовувати фінансові процеси, адаптувати їх під потреби компаній різного масштабу. Серед них:

- електронна звітність (наприклад, М.Е.Дос, СОТА),
- хмарні платформи для обліку витрат (Finmap, Hurma),
- мобільні додатки для фінансового планування (Spendee, Revolut Business),
- CRM-системи з фінансовими модулями (Zoho CRM, Salesforce),
- AI-модулі прогнозування грошових потоків, ризиків і динаміки продажів.

Згідно з опитуванням Deloitte Ukraine [5], 62% підприємств малого та середнього бізнесу в Україні використовують хоча б один FinTech-продукт у щоденній роботі. При цьому найпопулярнішими функціями є управління витратами (48%), електронна звітність (45%) та автоматизація платежів (39%).

Також варто відзначити зростання використання аналітичних платформ (BI-систем), таких як Power BI та Tableau, які інтегруються з ERP та CRM і забезпечують побудову кастомізованих фінансових дашбордів. Це дозволяє фінансовим директорам і аналітикам приймати обґрунтовані рішення на основі динамічних показників, а також проводити сценарне моделювання у реальному часі.

Цифрова трансформація фінансової функції підприємств в Україні не обмежується лише впровадженням ERP- або FinTech-рішень. Вона охоплює ширший спектр технологічних змін, зокрема розвиток штучного інтелекту,

аналітики великих даних, автоматизації звітності та підвищення інтеграції між різними управлінськими рівнями.

Одним із провідних напрямів є застосування штучного інтелекту (AI) для підтримки фінансового аналізу. Сучасні алгоритми машинного навчання дають змогу підприємствам проводити глибокий аналіз фінансової звітності, автоматично виявляти аномалії у даних, прогнозувати зміни у фінансових потоках, а також оцінювати кредитоспроможність контрагентів на основі багатофакторної моделі. Такі рішення підвищують точність фінансових прогнозів, дозволяючи враховувати сезонні коливання, динаміку ринку та навіть поведінкові особливості клієнтів. У дослідженні McKinsey [7] наголошується, що компанії, які інтегрували AI-алгоритми у процеси бюджетування та фінансового планування, досягли зниження похибки прогнозів у середньому на 20–30%.

Важливим кроком у трансформації фінансового управління стало впровадження концепції «цифрового двійника» фінансових процесів. Такий підхід передбачає створення віртуальної моделі фінансової системи підприємства, яка у режимі реального часу відображає всі її зміни, дозволяючи швидко реагувати на відхилення від запланованих показників. Це значно посилює контроль за витратами, знижує ризики та покращує адаптивність управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує інтеграція фінансових платформ з мобільними додатками, які забезпечують доступ до аналітичної інформації в будь-який час і з будь-якого пристрою. Це особливо актуально для малого і середнього бізнесу, який потребує гнучких, недорогих, але функціональних рішень. В умовах воєнного стану та постійних ризиків для економіки, мобільність управлінських інструментів стає не просто перевагою, а необхідністю.

Крім того, зростає попит на автоматизацію фінансової звітності та контроль відповідності вимогам податкового й фінансового законодавства. Українські підприємства дедалі частіше використовують сервіси електронної

звітності, які дозволяють уникати помилок, пришвидшити підготовку звітів і спростити комунікацію з державними органами.

У цілому, трансформація систем управління фінансами на українських підприємствах охоплює не лише технологічні, але й організаційні аспекти. Вона передбачає зміну культури прийняття рішень, перехід від інтуїтивного управління до даних (data-driven management), розширення компетенцій фінансових спеціалістів у сфері аналітики, програмування та стратегічного планування.

**Таблиця 1. Ключові цифрові інструменти та їхній вплив на фінансове управління підприємств**

| Цифровий інструмент | Основні функції                                        | Переваги впровадження                                 | Приклади застосування                             |
|---------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| ERP-системи         | Інтеграція фінансів, закупівель, логістики, складу     | Єдиний інформаційний простір, зменшення помилок       | Використовуються великими виробничими компаніями  |
| FinTech-рішення     | Мобільні додатки, електронна звітність, онлайн-банкінг | Зручність, швидкість, доступність, економія часу      | Monobank Business, Finmap, Spendee                |
| AI-аналітика        | Прогнозування cash-flow, оцінка ризиків, скоринг       | Підвищення точності прогнозів, автоматизація аналізу  | Використання в e-commerce та фінансових службах   |
| BI-платформи        | Візуалізація фінансових даних, дашборди                | Краща інформованість керівників, гнучке планування    | Інтегруються з CRM/ERP у середньому бізнесі       |
| Цифрові двійники    | Моделювання фінансових сценаріїв у реальному часі      | Швидке реагування на відхилення, адаптація до ризиків | Починають впроваджуватись в логістиці, агрогалузі |
| Хмарні сервіси      | Доступ до даних з будь-якої точки                      | Гнучкість, зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру      | Широко використовуються серед МСП                 |

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином, цифрова трансформація фінансової функції на українських підприємствах поступово охоплює весь спектр бізнесу — від мікропідприємств до великих корпорацій. Успішна реалізація таких змін потребує не лише технологічного впровадження, але й кадрової адаптації,



зміни культури прийняття рішень та переосмислення ролі фінансової служби як стратегічного партнера бізнесу.

Цифрова трансформація фінансового управління на українських підприємствах забезпечує вищу ефективність, прозорість і адаптивність, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності та глобальної конкуренції.

**Висновки.** У сучасних умовах економічної турбулентності, цифрової трансформації та зростаючої глобалізації ринків, українські підприємства стикаються з необхідністю глибокої перебудови систем управління фінансами. Традиційні підходи, засновані на ретроспективному аналізі та статичному бюджетуванні, дедалі частіше поступаються місцем цифровим інструментам, що забезпечують динамічну, гнучку та аналітично орієнтовану фінансову функцію. Результати дослідження показали, що ключовими векторами трансформації є впровадження ERP-систем, FinTech-рішень, інтелектуальної аналітики (AI, BI), мобільних та хмарних сервісів, а також концепції цифрових двійників. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати фінансові операції, а й істотно підвищити якість управлінських рішень, оперативність реагування на ринкові виклики та точність фінансового прогнозування.

У підсумку, цифрова трансформація систем фінансового управління є не просто реакцією на зовнішні зміни, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та довгострокового розвитку українських підприємств.

### Література

1. Becker, W., & Schmid, O. (2020). The right digital strategy for your business: An empirical analysis of the impact of digital transformation on firm performance. *Business Research*, 13, 985-1005. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-2>

2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

3. Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S., & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: Reconceptualization, measurement, and implications. *MIS Quarterly*, 34(2), 233-259. <https://doi.org/10.2307/20721426>
4. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
5. Deloitte Ukraine. (2023). *Business digitalization trends in Ukraine 2023*. <https://www2.deloitte.com/ua>
6. Forrester Research. (2022). *ERP systems market trends and ROI insights*. <https://www.forrester.com>
7. McKinsey & Company. (2022). *The state of AI in 2022—and a half-decade in review*. <https://www.mckinsey.com>
8. Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2021). The role of digital transformation in the strategic management of manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120612. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120612>
9. Tapscott, D. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World*. Portfolio.
10. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
11. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
12. PwC Ukraine. (2023). *ERP adoption among Ukrainian enterprises*. <https://www.pwc.com.ua>

## References

1. Becker, W. and Schmid, O. (2020), “The right digital strategy for your business: An empirical analysis of the impact of digital transformation on firm performance”, *Business Research*, vol. 13, pp. 985–1005. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-2>

2. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, NY, USA.
3. Chen, D.Q. Mocker, M. Preston, D.S. and Teubner, A. (2010), “Information systems strategy: Reconceptualization, measurement, and implications”, *MIS Quarterly*, vol. 34 (2), pp. 233-259. <https://doi.org/10.2307/20721426>
4. Christensen, C.M. Raynor, M.E. and McDonald, R. (2015), “What is disruptive innovation?”, *Harvard Business Review*, vol. 93 (12), pp. 44-53.
5. Deloitte Ukraine (2023), “Business digitalization trends in Ukraine 2023”, available at: <https://www2.deloitte.com/ua> (Accessed 29 March 2025).
6. Forrester Research (2022), “ERP systems market trends and ROI insights”, available at: <https://www.forrester.com> (Accessed 29 March 2025).
7. McKinsey & Company (2022), “The state of AI in 2022—and a half-decade in review”, available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 30 March 2025).
8. Müller, J.M. Buliga, O. and Voigt, K.I. (2021), “The role of digital transformation in the strategic management of manufacturing firms”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 166, pp. 120612. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120612>
9. Tapscott, D. (2016), “Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World”, *Portfolio*.
10. Vial, G. (2019), “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28 (2), pp. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
11. Wamba, S.F. Gunasekaran, A. Akter, S. Ren, S.J.F. Dubey, R. and Childe, S.J. (2017), “Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities”, *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
12. PwC Ukraine (2023), “ERP adoption among Ukrainian enterprises”, available at: <https://www.pwc.com.ua> (Accessed 31 March 2025).

*Стаття надійшла до редакції 11.04.2025 р.*