

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. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.64>

УДК 336.71:657.6:004.9

О. І. Угоднікова,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

Н. В. Спіцина,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7903-3504>

Г. М. Шаповал,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8098-2240>

О. А. Андренко,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1414-5916>

А. Ю. Цигенко,

*д. філос. з економіки, ст. викладач кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1462-3538>

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ,
АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА
ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

O. Uhodnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
and Business Security,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
N. Spitsyna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
and Business Security,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
G. Shapoval,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
and Business Security,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
O. Andrenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
and Business Security,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
A. Tsygenko,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and
Business Security,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

DIGITAL TRANSFORMATION OF FINANCIAL MANAGEMENT, ANALYSIS AND AUDIT: CONCEPTUAL FRAMEWORKS AND IMPLEMENTATION TOOLS

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої ваги набувають зміни у сфері фінансового менеджменту, аналізу та аудиту. Швидке зростання обсягів даних, ускладнення фінансових процесів і зростання вимог до прозорості управління обумовлюють необхідність впровадження цифрових рішень. Проблема дослідження полягає в недостатній адаптованості підприємств до цифрових технологій, відсутності комплексного бачення цифрової трансформації та обмеженому методичному забезпеченні її впровадження.

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад цифрової трансформації фінансового менеджменту, фінансового аналізу та аудиту, а також формування прикладних рекомендацій щодо використання цифрових

інструментів у практичній діяльності підприємств. Об'єкт дослідження – фінансова система управління підприємствами в умовах цифровізації; предмет – інструменти, процеси та підходи, що трансформуються під впливом новітніх цифрових технологій.

Методологічною основою дослідження стали системний аналіз (для розкриття структурних змін фінансових функцій), порівняльний аналіз (для зіставлення традиційних і цифрових інструментів), кейс-стаді (для аналізу впровадження ERP, BI-платформ та SAATs), контент-аналіз нормативних документів і експертне опитування фахівців фінансової сфери. Використання цих методів дозволило визначити ключові тенденції, бар'єри та перспективи цифрової трансформації у фінансовому управлінні.

У межах дослідження автором узагальнено теоретичні підходи до цифрової трансформації, окреслено основні інструменти (AI, Big Data, хмарні технології, блокчейн), визначено сфери їх застосування у фінансах, аудиті та аналітиці. Розроблено поетапну модель впровадження цифрових рішень на підприємствах.

У висновках підкреслюється, що цифрова трансформація не зводиться до автоматизації процесів, а потребує глибоких організаційних змін, розвитку цифрових компетентностей і міжфункціональної взаємодії. Практичні рекомендації охоплюють формування цифрових стратегій, інституційну підтримку змін, розвиток внутрішнього аудиту на основі нових технологій та адаптацію бізнес-процесів до умов цифрової економіки.

In the current conditions of digital transformation of the economy, changes in the field of financial management, analysis and audit are of particular importance. The rapid growth of data volumes, the complexity of financial processes and the increase in requirements for transparency of management determine the need to implement digital solutions. The problem of the study lies in the insufficient adaptability of enterprises to digital technologies, the lack of a comprehensive vision of digital transformation and limited methodological support for its implementation.

The purpose of the study is to substantiate the conceptual principles of digital transformation of financial management, financial analysis and audit, as well as to form applied recommendations for the use of digital tools in the practical activities of enterprises. The object of the study is the financial management system of enterprises

in the conditions of digitalization; the subject is tools, processes and approaches that are transformed under the influence of the latest digital technologies.

The methodological basis of the study was a system analysis (to reveal structural changes in financial functions), comparative analysis (to compare traditional and digital tools), case studies (to analyze the implementation of ERP, BI platforms and CAATs), content analysis of regulatory documents and expert survey of financial specialists. The use of these methods allowed us to identify key trends, barriers and prospects for digital transformation in financial management.

Within the framework of the study, the author summarized theoretical approaches to digital transformation, outlined the main tools (AI, Big Data, cloud technologies, blockchain), determined the areas of their application in finance, audit and analytics. A phased model for the implementation of digital solutions in enterprises was developed.

The conclusions emphasize that digital transformation is not limited to process automation, but requires deep organizational changes, the development of digital competencies and cross-functional interaction. Practical recommendations cover the formation of digital strategies, institutional support for change, the development of internal audit based on new technologies, and the adaptation of business processes to the conditions of the digital economy.

Ключові слова: *цифрова трансформація, фінансовий менеджмент, фінансовий аналіз, аудит, ERP-системи, штучний інтелект, Big Data, блокчейн.*

Keywords: *digital transformation, financial management, financial analysis, audit, ERP systems, artificial intelligence, Big Data, blockchain.*

Постановка проблеми. *Цифрова трансформація набуває визначального значення для розвитку фінансового менеджменту, аналізу та аудиту в умовах зростання складності бізнес-процесів, масштабування обсягів фінансових даних і посилення вимог до прозорості та швидкості управлінських рішень. Інтеграція цифрових інструментів – таких як ERP-системи, аналітичні платформи (BI), штучний інтелект, блокчейн і автоматизовані аудиторські технології –*

кардинально змінює функціональну роль фінансистів, аналітиків і аудиторів. За даними PwC (2024), понад 75% фінансових керівників вважають диджиталізацію ключовим пріоритетом, однак лише 28% підприємств характеризуються високим рівнем цифрової зрілості, що вказує на розрив між намірами та реалізацією трансформацій.

Водночас стримуючими чинниками виступають організаційна інерція, обмежені цифрові компетенції персоналу, відсутність адаптованих методик і регуляторні прогалини. За результатами Deloitte CFO Signals (2023), 62% фінансових директорів повідомляють про труднощі впровадження цифрових інструментів через складність адаптації внутрішніх процесів [1]. На практиці цифровізація часто обмежується автоматизацією окремих операцій без глибокої перебудови управлінської логіки, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал новітніх технологій.

У науковому полі актуальним є розроблення концептуальних та методичних засад цифрової трансформації фінансових функцій, які охоплюють не лише технічні інновації, а й питання стратегічного планування, підвищення аналітичної здатності, інтеграції даних та організаційної гнучкості. Таке дослідження має враховувати галузеву специфіку, рівень цифрової зрілості підприємств, кадрові ресурси, а також формувати практичні підходи до поетапного впровадження цифрових рішень з урахуванням їх ефективності, ризиків та потенціалу масштабування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації фінансових функцій активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Гладчук Г. Г., Дроздова О. Г. і Жидовська Н. М. [2] акцентують увагу на застосуванні диджитал-інструментів в аудиті бухгалтерської звітності, водночас підкреслюючи недостатній рівень автоматизації аудиторських процедур в Україні. Заїчко І. та Заїчко В. [3] обґрунтовують доцільність використання штучного інтелекту у стратегічному та антикризовому фінансовому управлінні, що дозволяє значно підвищити ефективність процесів прийняття рішень і управління ризиками.

У сучасному науковому дискурсі спостерігається акцент на прогностному підході до фінансово-економічного аналізу. Фадєєва І. Г., Остропольська Є. В. і Уманська В. Г. [4] дослідили інструменти прогнозування прибутковості підприємств на основі сучасних методів аналітики. Угоднікова О. І. та Цигенко А. Ю. [5] акцентують на синергії між фінансовим менеджментом, управлінською аналітикою та цифровими механізмами підтримки регіонального розвитку. Значний внесок у дослідження зробили також Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В. і Мартіянова М. П. [6], які розглядають цифрову зрілість як ключову передумову ефективного реформування фінансової системи підприємств.

У зарубіжних публікаціях предметом аналізу є трансформаційні ефекти цифровізації на облік, аудит та механізми довіри. Argento D. та ін. [8] досліджують вплив цифрових інновацій на звітність і підзвітність у корпоративному секторі. Huang C. з колегами [9] звертають увагу на роль цифрових сигналів в аудиті для формування довіри в умовах цифрової економіки. Значна увага також приділяється аналітиці даних: Elnakeeb S. і Elawadly H. S. H. [11] представили бібліометричний аналіз досліджень з автоматизації та штучного інтелекту в обліку, тоді як Liew A., Voxall P. і Setiawan D. [12] акцентували на трансформації підходів до аналітики у провідних аудиторських фірмах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад цифрової трансформації фінансового менеджменту, фінансового аналізу та аудиту, а також визначення ефективних інструментів і практичних підходів до їх впровадження у фінансову діяльність підприємств в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі основні завдання:

1. Дослідити теоретичні підходи до цифрової трансформації у сфері фінансового менеджменту, аналізу та аудиту.
2. Ідентифікувати ключові цифрові технології та інструменти, що застосовуються у фінансовій діяльності підприємств.

3. Визначити основні бар'єри, що стримують впровадження цифрових рішень у фінансову функцію, та умови, що сприяють її трансформації.

4. Проаналізувати приклади практичного застосування цифрових рішень у фінансовому управлінні та аудиті.

5. Сформулювати рекомендації щодо ефективного впровадження цифрових інструментів у фінансову систему підприємства з урахуванням рівня цифрової зрілості.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація у сфері фінансового управління, аналізу та аудиту розглядається сучасною науковою думкою не як одноразова технологічна модернізація, а як глибокий системний процес, що змінює парадигму управлінських, аналітичних і контрольних функцій. Згідно з концепцією "Finance of the Future", цифровізація охоплює зміну бізнес-моделі, структури прийняття рішень і взаємодії з даними. Фінансова функція трансформується від ролі адміністративного підрозділу до стратегічного партнера, який формує аналітично обґрунтовані сценарії розвитку бізнесу. Це зумовлює необхідність поєднання класичних засад фінансового менеджменту з новітніми підходами до обробки, інтерпретації та візуалізації фінансової інформації.

У межах наукового дискурсу виокремлюються декілька ключових підходів до розуміння цифрової трансформації. Технологічний підхід трактує трансформацію як процес упровадження конкретних цифрових рішень – ERP-систем, платформ для аналізу даних, блокчейн-реєстрів тощо. Організаційний підхід наголошує на зміні внутрішніх процесів, культури управління та структури відповідальності, які мають супроводжувати диджиталізацію. Інституціональний підхід акцентує на ролі нормативного середовища, етичних стандартів і державної політики у забезпеченні безперервної трансформації фінансової сфери. Вітчизняні дослідники, зокрема Фадєєва І. Г., Остропольська Є. В. та Уманська В. Г., підкреслюють значущість поєднання аналітичних методів і цифрових інструментів для підвищення точності управлінських рішень у фінансовій сфері [4].

Окремим напрямом є підхід, заснований на концепції цифрової зрілості фінансових функцій. У рамках цього підходу трансформація розглядається як

поступний процес розвитку підприємства від базового рівня автоматизації до повної інтеграції аналітики, штучного інтелекту й автоматизованого контролінгу. Такі моделі дозволяють ідентифікувати слабкі місця в управлінській інфраструктурі, а також визначити першочергові кроки для модернізації. Цифрова зрілість тісно пов'язана з наявністю цифрових компетентностей у фінансового персоналу та здатністю компанії працювати з великими масивами даних у реальному часі [6].

Застосування цифрових технологій в аудиті також формує нову методологічну базу – зокрема, концепцію безперервного аудиту (continuous audit), автоматизованого збору доказів та використання СААТs (Computer-Assisted Audit Techniques). Ці підходи зміщують акцент з вибіркового контролю на повне охоплення даних та аналітику в реальному часі. Як зазначають Elnakeeb S. та Elawadly H. S. H., цифрові технології не лише розширюють межі перевірки, а й вимагають переосмислення традиційних стандартів, включаючи підходи до довіри, прозорості та відповідальності [11].

Цифровізація фінансової діяльності підприємств обумовлює потребу в інтеграції сучасних технологій, здатних забезпечити ефективну обробку даних, прогнозування ризиків, контроль витрат та формування аналітичної звітності. Застосування цифрових інструментів дозволяє перейти від ручної обробки інформації до автоматизованих, проактивних і прозорих фінансових процесів. Нижче представлено узагальнення ключових технологій, які сьогодні активно використовуються у сфері фінансового менеджменту, аналізу та аудиту.

Сучасні цифрові технології є не лише інструментами автоматизації, а й засобами стратегічної трансформації фінансової функції підприємства. Їх застосування дозволяє формувати інтегровані системи управління, забезпечити прозорість внутрішніх процесів, своєчасність прийняття рішень і високий рівень відповідності вимогам зовнішнього середовища. Формування цифрової компетентності та адаптація організаційної структури до нових технологічних умов стають вирішальними чинниками успішної трансформації.

Таблиця 1. Ключові цифрові технології у фінансовому менеджменті, аналізі та аудиті: характеристика та сфери застосування

Цифрова технологія / інструмент	Науково обґрунтована характеристика	Фінансові функції та сфери застосування
ERP-системи (SAP, Oracle, Dynamics 365)	Інтегровані платформи, що забезпечують єдиний інформаційний простір для управління ресурсами, бухгалтерського та управлінського обліку, бюджетування, фінансового прогнозування й контролю. Сприяють скороченню часу обробки фінансових операцій і підвищенню узгодженості даних.	Забезпечують повний цикл управління фінансами: складання бюджетів, контроль витрат, фінансова звітність, управління активами та грошовими потоками. Використовуються як базова інфраструктура у середніх і великих компаніях.
BI-платформи (Power BI, Tableau, Qlik)	Інструменти для інтерактивного аналізу, моделювання сценаріїв, побудови дашбордів і візуалізації фінансових показників. Здійснюють консолідацію внутрішніх і зовнішніх даних у режимі реального часу, що посилює роль фінансової аналітики в управлінні.	Дозволяють здійснювати комплексний аналіз фінансових результатів, виявляти тенденції, формувати KPI-звітність для різних рівнів управління. Активно застосовуються у бюджетуванні, прогнозуванні та контролінгу.
Штучний інтелект і машинне навчання	Моделі AI/ML забезпечують автоматизовану обробку великих обсягів фінансових даних, підвищують точність оцінювання ризиків, дозволяють виявляти аномалії, шахрайські операції та створювати адаптивні системи прогнозування.	Використовуються для фінансового планування, управління кредитним ризиком, оптимізації витрат, побудови систем раннього попередження щодо негативних фінансових подій.
CAATs (ACL, IDEA)	Комп'ютерно-асистовані аудиторські технології, які забезпечують автоматизований аналіз великих масивів облікових записів, звітів і транзакцій. Використовуються як у внутрішньому, так і в зовнішньому аудиті для зменшення суб'єктивності оцінок.	Сприяють оперативному виявленню помилок, розбіжностей і порушень у фінансовій звітності. Застосовуються для перевірки відповідності операцій стандартам, виявлення ризикових ділянок та побудови систем безперервного аудиту.
Блокчейн	Розподілена технологія, що гарантує незмінність і прозорість фінансових операцій завдяки криптографічному захисту даних. Впроваджується для зменшення транзакційних витрат і підвищення довіри до фінансової інформації.	Застосовується в аудиті для підтвердження достовірності записів, формування смарт-контрактів, фіксації фінансових подій без посередників. Має перспективу розвитку в корпоративному контролінгу та комплаєнсі.
Хмарні сервіси (Azure, AWS, Google Cloud)	Технології, що забезпечують віддалене зберігання, обробку та захист фінансових даних, дозволяють підприємствам масштабувати фінансову інфраструктуру з мінімальними витратами на IT-підтримку.	Використовуються для забезпечення безперервного доступу до фінансової звітності, організації віддаленої фінансової аналітики, роботи над спільними проектами, інтеграції з іншими цифровими рішеннями.
RPA (Robotic Process Automation)	Автоматизація повторюваних рутинних процесів шляхом впровадження програмних роботів, які працюють без втручання людини. RPA знижує ймовірність помилок і підвищує продуктивність фінансових служб.	Найчастіше застосовується для обробки первинних документів, погодження рахунків, підготовки щомісячної звітності, погодження платіжок. Актуальна для підприємств, які прагнуть масштабувати без зростання витрат.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 8, 9,12]

Процеси цифрової трансформації фінансової діяльності підприємств нерозривно пов'язані як із впровадженням нових технологій, так і з адаптацією організаційного середовища до змін. Попри численні переваги цифровізації, підприємства часто зіштовхуються з низкою стримувальних бар'єрів, які мають як технічний, так і поведінковий чи інституційний характер. З іншого боку, існують об'єктивні та суб'єктивні умови, що сприяють успішному впровадженню цифрових рішень (рис. 1).

Низька цифрова грамотність

- Забезпечення системної професійної підготовки фінансових фахівців, яка охоплює навички роботи з ERP-системами, BI-аналітикою, цифровим аудитом і RPA. Необхідно впроваджувати внутрішні програми навчання, стажування в цифрових середовищах, а також сертифікаційні курси у співпраці з провайдерами IT-рішень.

Опір змінам

- Подолання опору можливе шляхом формування цифрової культури в організації. Це включає активне залучення персоналу до прийняття рішень, демонстрацію прикладів успішних трансформацій, відкрити комунікацію щодо цілей цифровізації та заохочення ініціатив з боку працівників. Ключову роль відіграє підтримка змін з боку топменеджменту.

Застаріла IT-інфраструктура

- Для подолання цього бар'єру необхідне поетапне оновлення технологічної бази: перехід на хмарні сервіси, впровадження інтегрованих платформ управління фінансами, обліком і аудитом. Сучасна IT-інфраструктура повинна забезпечувати безпечний обмін даними, інтеграцію з аналітичними модулями та підтримку цифрового архівування.

Висока вартість технологій

- Оптимальним рішенням є використання SaaS-моделей (software-as-a-service), спільне фінансування цифрових рішень через галузеві програми підтримки, залучення міжнародних грантів, поетапна автоматизація пріоритетних процесів. Для МСП доцільно обирати модульні або хмарні рішення з гнучкими тарифами.

Правова невизначеність

- Подолати цей бар'єр допоможе оновлення нормативно-правової бази у сфері цифрового аудиту, обліку та електронного документообігу. Підприємствам варто орієнтуватися на міжнародні стандарти (наприклад, ISA, IFRS, COBIT), адаптовані до цифрового середовища. Необхідно формувати галузеві рекомендації з впровадження СААТів і блокчейн-інструментів.

Недовіра до технологій

- Для підвищення довіри до цифрових інструментів необхідне впровадження стандартів кіберзахисту, сертифікація рішень, які використовуються у фінансовій діяльності, аудит IT-систем на відповідність вимогам безпеки. Важливо забезпечити прозорість алгоритмів прийняття рішень у цифровому середовищі та дотримання принципів етичного використання даних.

Відсутність стратегічного бачення

- Необхідно інтегрувати цифрову трансформацію у стратегічні документи підприємства, передбачити цифрові KPI для фінансових підрозділів, визначити цільову модель функціонування фінансової системи після цифровізації. Важливим чинником є формування мультидисциплінарних команд, що об'єднують фінансистів, аналітиків, IT-фахівців і аудиторів для спільного планування змін.

Рис. 1. Бар'єри та чинники успішної цифрової трансформації фінансової функції підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2,5, 7]

Успішна цифрова трансформація фінансової функції потребує комплексного підходу, який включає як технологічну модернізацію, так і організаційні, освітні та інституційні зміни. Подолання бар'єрів можливе лише за умови стратегічної цілеспрямованості, наявності лідерства у впровадженні інновацій та формування культури підтримки змін. Застосування крос-функціонального управління, розвиток людського капіталу та адаптація до регуляторних вимог є ключовими умовами ефективної цифровізації фінансових процесів.

Цифрова трансформація фінансової функції відбувається не лише на концептуальному рівні, а й у конкретних прикладах впровадження цифрових рішень. Компанії різного масштабу впроваджують ERP-системи, штучний інтелект, автоматизований аудит та аналітичні платформи для досягнення вищої точності, оперативності та ефективності управлінських рішень. У таблиці узагальнено практики, що демонструють реальні приклади використання цифрових інструментів у бізнес-середовищі.

Досвід передових компаній свідчить, що цифрові рішення не лише спрощують технічні аспекти фінансової діяльності, а й змінюють її змістову сутність. Вони забезпечують прозорість, контроль, швидку адаптацію до змін та створюють умови для стратегічного управління на основі даних. Практичне впровадження технологій на кшталт ERP, BI, AI, RPA, CAATs та хмарних платформ демонструє значний економічний ефект, особливо за умови інтеграції цифрових рішень у фінансову стратегію підприємства.

Ефективне впровадження цифрових інструментів у фінансову систему підприємства вимагає адаптивного та поетапного підходу, який враховує поточний рівень цифрової зрілості організації. На початковому етапі (базовий рівень) доцільно зосередитися на автоматизації стандартних фінансових процесів – обліку, звітності, погодження платежів, за допомогою модульних ERP-систем або хмарних сервісів. У цьому випадку пріоритетом є створення надійної IT-інфраструктури, яка дозволяє зменшити ручну працю, мінімізувати помилки та забезпечити консистентність даних.

Таблиця 2. Практичне застосування цифрових рішень у фінансовому управлінні та аудиті: зарубіжний та вітчизняний досвід

Компанія / приклад	Застосоване цифрове рішення	Результати та ефекти впровадження
Volkswagen Group (Німеччина)	Впровадження ERP-системи SAP S/4HANA як глобальної фінансової платформи. Система охоплює облік, бюджетування, контроль витрат, управління грошовими потоками та формування звітності на всіх рівнях компанії.	Завдяки централізації облікових функцій і автоматизації процедур консолідації, було знижено тривалість фінансового циклу на 40%, спрощено внутрішній аудит, покращено якість і швидкість прийняття управлінських рішень.
PwC (Big Four) (глобальний приклад)	Широкомасштабне використання CAATs (ACL, IDEA), а також AI-алгоритмів для безперервного аналізу фінансових операцій, оцінки ризиків і виявлення аномалій у великих масивах даних клієнтів.	Аудиторські перевірки стали більш гнучкими та орієнтованими на дані. Завдяки безперервному моніторингу знижено ризики помилок і шахрайства, скорочено час аналізу до 70%, підвищено довіру до результатів аудиту.
Монобанк (Україна)	Розробка власної цифрової аналітичної платформи на основі Big Data та AI. Система автоматично оцінює поведінку клієнтів, фінансові ризики, кредитну історію та надає персоналізовані фінансові продукти.	Забезпечено високий рівень автоматизації back-office, зменшено кількість людських втручань, прискорено прийняття кредитних рішень, покращено UX для клієнтів та знижено витрати на обробку запитів.
Nestlé (Швейцарія)	Впровадження хмарної платформи Microsoft Azure з інтегрованими фінансовими модулями для управління бюджетами, витратами, закупівлями та звітністю в понад 100 країнах.	Централізація фінансової інформації забезпечила уніфікований підхід до планування та контролю, підвищила прозорість бюджетного процесу та дозволила миттєво реагувати на зміни у фінансовому середовищі.
Агробізнес (Україна)	Використання Power BI у поєднанні з бухгалтерською системою для побудови автоматизованих дашбордів фінансових показників у режимі реального часу.	Суттєво підвищено прозорість обліку, пришвидшено виявлення відхилень у витратах і доходах. Директорський склад отримав доступ до аналітики в режимі "одного кліка", що сприяло оперативності управлінських рішень.
EY (Ernst & Young) (глобальний приклад)	Впровадження RPA (Robotic Process Automation) для автоматизації повторюваних облікових процедур, зокрема обробки рахунків, погодження контрактів і підготовки звітності.	Завдяки RPA скорочено тривалість циклів обробки даних, знижено кількість помилок, оптимізовано навантаження на фінансовий персонал, підвищено ефективність і якість аудиторських послуг.

Джерело: сформовано автором на основі [3,8,10]

На середньому рівні цифрової зрілості підприємства мають зосередитися на впровадженні аналітичних платформ, інструментів бюджетування й прогнозування з елементами штучного інтелекту. Рекомендовано інтегрувати фінансові та операційні дані, налагодити систему ключових показників ефективності, розробити дашборди для різних рівнів управління. Важливим є формування мультифункціональних команд за участю фінансистів, аналітиків та ІТ-фахівців для налаштування бізнес-процесів відповідно до зміненої цифрової логіки.

Для підприємств з високим рівнем цифрової зрілості доцільно реалізовувати проекти з безперервного аудиту, RPA, Big Data-аналітики, а також впроваджувати технології блокчейн для підвищення прозорості транзакцій. На цьому етапі рекомендується формувати цифрову фінансову стратегію, яка інтегрується з корпоративною стратегією розвитку. Доцільним є використання моделей Data-Driven Decision-Making (DDDM) у поєднанні з ESG-аналітикою та розширеними ризик-менеджмент рішеннями.

Незалежно від рівня цифрової зрілості, підприємствам необхідно інвестувати у розвиток цифрових компетентностей персоналу, забезпечити захист даних, відповідність правовим нормам та створити середовище відкритості до інновацій. Цифрова трансформація фінансової системи не може розглядатися як технічна модернізація – це стратегічна ініціатива, яка потребує лідерства, організаційної підтримки й культури змін на всіх рівнях управління.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що цифрова трансформація фінансової функції є не лише технічним оновленням інструментів, а глибоким зміщенням управлінської парадигми, що передбачає нові форми організації фінансової діяльності, автоматизоване прийняття рішень і інтеграцію аналітики на всіх рівнях. Сучасні цифрові технології – ERP-системи, ВІ-платформи, RPA, AI, СААТs і блокчейн – демонструють високу ефективність у забезпеченні прозорості, точності та швидкодії фінансових операцій, проте їх впровадження потребує врахування рівня цифрової зрілості підприємства та готовності до змін.

Встановлено, що серед основних бар'єрів цифровізації – низький рівень цифрових компетентностей, фрагментарна ІТ-інфраструктура, організаційний

опір і недосконалість нормативно-правового поля. Водночас до умов, що сприяють успішній трансформації, належать стратегічне бачення цифрового розвитку, інституційна підтримка, розвиток людського капіталу та інтеграція цифрової аналітики у фінансову систему підприємства. Аналіз зарубіжного й українського досвіду довів, що адаптивна модель впровадження цифрових рішень, зорієнтована на рівень цифрової зрілості, забезпечує стійкі результати та дозволяє мінімізувати ризики.

У результаті сформульовано практичні рекомендації щодо диференційованого підходу до цифровізації фінансової функції: від базової автоматизації – до впровадження складних аналітичних і аудиторських систем. Запропонована модель трансформації може бути використана як методичне підґрунтя для формування цифрової стратегії підприємства, організації внутрішнього контролю, оптимізації фінансових процесів та розбудови стійких систем управління в умовах цифрової економіки.

Література

1. The official site of Deloitte. (2024). CFO Signals™: 4Q 2023. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/programs/chief-financial-officer/articles/cfo-signals-4q-2023.html> (дата звернення: 07.07.2025).
2. Гладчук, Г. Г., Дроздова, О. Г., & Жидовська, Н. М. (2024). Використання диджитал-інструментів для аудиту бухгалтерської звітності в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862> (дата звернення: 07.07.2025).
3. Заїчко, І., & Заїчко, В. (2025). Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне, антикризове та корпоративне фінансове управління. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (6). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02> (дата звернення: 07.07.2025).
4. Фадєєва, І. Г., Остропольська, Є. В., & Уманська, В. Г. (2025). Використання сучасних методів фінансово-економічного аналізу для прогнозування прибутковості підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15579377> (дата звернення: 07.07.2025).

5. Угоднікова О. І., Цигенко А. Ю. (2025). Фінансовий менеджмент та управлінська аналітика процесів маркетингового забезпечення розвитку регіонів та територіальних громад: механізми реалізації. *Актуальні питання в сучасній науці* № 5(35) (2025) с. 199-211. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5\(35\)-199-211](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-199-211) (дата звернення: 07.07.2025).
6. Замлинський, В. А., Жук, Н. Л., Осик, С. В., & Мартіянова, М. П. (2023). Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(3), 18-25. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2> (дата звернення: 07.07.2025).
7. Кузьменко, О. П., Багрій, К. Л., & Мельянова, Л. В. (2024). Розвиток бухгалтерського обліку в контексті глобальних цифрових трансформацій. *Ефективна економіка*. – 2024. – № 8. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.60> (дата звернення: 07.07.2025).
8. Argento, D. Dobija, D. Grossi, G. Marrone, M. and Mora, L. (2025), "The unaccounted effects of digital transformation: implications for accounting, auditing and accountability research", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 765-796. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2025-7670> (дата звернення: 07.07.2025).
9. Huang, C. Mirza, S. S. Zhang, C. and Miao, Y. (2025), "Corporate digital transformation and audit signals: building trust in the digital age", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 33 No. 2, pp. 553-587. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2023-2187> (дата звернення: 07.07.2025).
10. Sun, Y., Liu, G., Wang, J., Ma, Y. and Guo, J. (2025), "Can internal auditing mitigate corporate financialization?", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 584-610. <https://doi.org/10.1108/MAJ-09-2024-4499> (дата звернення: 07.07.2025).
11. Elnakeeb, S. and Elawadly, H. S. H. (2025), "Automation and artificial intelligence in accounting: a comprehensive bibliometric analysis and future trends", *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2024-0639> (дата звернення: 07.07.2025).
12. Liew, A., Boxall, P. and Setiawan, D. (2022), "The transformation to data analytics in Big-Four financial audit: what, why and how?", *Pacific Accounting*

References

1. The official site of Deloitte. (2024), “CFO Signals™: 4Q 2023”, available at: <https://www.deloitte.com/us/en/programs/chief-financial-officer/articles/cfo-signals-4q-2023.html> (Accessed 7 July 2025).
2. Hladchuk, H.H. Drozdova, O.H. and Zhydovs'ka, N.M. (2024), “The use of digital tools for auditing accounting statements in Ukraine”, *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862>.
3. Zayichko, I. and Zayichko, V. (2025), “Integration of artificial intelligence into strategic, anti-crisis and corporate financial management”, *Sotsial'nyy rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02>.
4. Fadyeyeva, I.H. Ostropol's'ka, YE.V. and Umans'ka, V.H. (2025), “Using modern methods of financial and economic analysis to predict the profitability of enterprises”, *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15579377>.
5. Uhodnikova, O.I. and Tsyhenko, A.YU. (2025), “Financial management and management analytics of marketing support processes for the development of regions and territorial communities: implementation mechanisms”, *Aktual'ni pytannya v suchasniy nautsi*, vol. 5(35), pp. 199-211. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5\(35\)-199-211](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-199-211).
6. Zamlyns'kyi, V.A. Zhuk, N.L. Osyk, S.V. and Martiyanova, M.P. (2023), “Modern business diagnostics: digital maturity and ecosystem restoration”, *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8(3), pp. 18-25. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2>.
7. Kuz'menko, O.P. Bahriy, K.L. and Mel'yankova, L.V. (2024), “Development of accounting in the context of global digital transformations”, *Efektivna ekonomika*, vol. 8. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.60>.
8. Argento, D. Dobija, D. Grossi, G. Marrone, M. and Mora, L. (2025), “The unaccounted effects of digital transformation: implications for accounting,

auditing and accountability research”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 38, no. 3, pp. 765-796. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2025-7670>.

9. Huang, C. Mirza, S.S. Zhang, C. and Miao, Y. (2025), “Corporate digital transformation and audit signals: building trust in the digital age”, *Meditari Accountancy Research*, vol. 33, no. 2, pp. 553-587. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2023-2187>.

10. Sun, Y. Liu, G. Wang, J. Ma, Y. and Guo, J. (2025), “Can internal auditing mitigate corporate financialization?”, *Managerial Auditing Journal*, vol. 40, no. 5, pp. 584-610. <https://doi.org/10.1108/MAJ-09-2024-4499>.

11. Elnakeeb, S. and Elawadly, H.S.H. (2025), “Automation and artificial intelligence in accounting: a comprehensive bibliometric analysis and future trends”, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2024-0639>.

12. Liew, A. Boxall, P. and Setiawan, D. (2022), “The transformation to data analytics in Big-Four financial audit: what, why and how?”, *Pacific Accounting Review*, vol. 34, no. 4, pp. 569-584. <https://doi.org/10.1108/PAR-06-2021-0105>.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.