



Менеджмент

УДК 336.64:004:005.95

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19020980>

**Формування кадрового потенціалу системи менеджменту підприємства
для управління фінансовими ризиками та фінансовою санацією в умовах
диджиталізації**

Ярослав Шевчук,

доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник, професор
кафедри обліку та фінансів, Університет економіки і підприємництва, м.
Хмельницький,

<https://orcid.org/0009-0003-2726-0080>

Ліана Чернобай,

Завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету Львівська політехніка, к.е.н., професор,

<https://orcid.org/0000-0003-3200-0470>

Богдан-Петро Кошовий,

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри демографії, економіки праці
і соціальної політики, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Прийнято: 20.02.2026 | Опубліковано: 14.03.2026

Анотація. У статті досліджено вплив ІТ-технологій – автоматизації, бізнес-аналітики, штучного інтелекту, RegTech-рішень та інструментів кіберстійкості – на кадровий потенціал системи управління підприємством у



контексті управління фінансовими ризиками та фінансової санації. На основі систематичного аналізу рецензованих публікацій 2020–2025 років та інституційних документів Європейського Союзу, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку, ЮНКТАД і Програми розвитку ООН обґрунтовано, що цифрова трансформація фінансової функції підприємства змінює структуру дефіцитних ресурсів: від транзакційної праці до інтерпретаційної спроможності – здатності перетворювати цифрові сигнали на обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності. Встановлено, що автоматизація та аналітика спільно перебудовують фінансову функцію, проте їхній синергетичний вплив реалізується лише за умови стратегічного узгодження з цілями організації; інакше цифровізація продукує ілюзію прийняття рішень на основі даних. Розкрито механізм, через який цифрова трансформація розширює опціональний простір підприємства та підвищує схильність до прийняття ризику швидше, ніж зростає управлінська здатність оцінювати наслідки. Проаналізовано кіберстійкість як компонент фінансового управління, що трансмітує ІКТ-ризик у фінансові загрози – кризи ліквідності, репутаційні втрати та операційний колапс. В українському воєнному контексті дефіцит кадрового потенціалу структурно поглиблюється міграційними та мобілізаційними втратами робочої сили, зростанням операційної волатильності та інтенсифікацією кіберзагроз, що створює парадоксальну ситуацію: обставини, які підвищують потребу в цифрових інструментах, одночасно деградують кадровий потенціал для їх використання. Показано, що європейська інтеграція додатково посилює вимоги через регулювання цифрової операційної стійкості (DORA) та превентивної реструктуризації, формуючи «комплаєнс за проксі» навіть для нефінансових підприємств. Сформульовано авторську позицію: для України оптимальною є модель «стійкісного управління насамперед», що передбачає пріоритет ІТ-інвестицій із вимірним внеском у раннє попередження, контроль грошових потоків та опціональність реструктуризації; інституціоналізацію гібридних фінансово-ІТ ролей; розвиток управлінської, а не



лише інструментальної грамотності; побудову санаційної спроможності як превентивної функції.

Ключові слова: ІТ-технології; кадровий потенціал; цифрова трансформація; фінансова функція; управління фінансовими ризиками; фінансова санація; кіберстійкість; компетентності; воєнна економіка; європейська інтеграція.

Formation of the Human Resource Potential of the Enterprise Management System for Financial Risk Management and Financial Rehabilitation under Conditions of Digitalization

Yaroslav Shevchuk

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher, Professor of the Department of Accounting and Finance, University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi,
<https://orcid.org/0009-0003-2726-0080>

Liana Chernobai

Head of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Candidate of Economic Sciences, Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-3200-0470>

Bohdan-Petro Koshovyi

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Demography, Labour Economics and Social Policy
<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Abstract. The article examines the impact of IT technologies – automation, business analytics, artificial intelligence, RegTech solutions, and cyber-resilience



tooling – on the human resource potential of the enterprise management system in the context of financial risk management and financial rehabilitation. Based on a systematic analysis of peer-reviewed publications from 2020–2025 and institutional documents of the European Union, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, UNCTAD, and the United Nations Development Programme, it is substantiated that the digital transformation of the enterprise finance function shifts the structure of scarce resources: from transactional labor to interpretive capacity – the ability to translate digital signals into defensible managerial decisions under uncertainty. It is established that automation and analytics jointly reshape the finance function, yet their synergistic effect materializes only when strategically aligned with organizational objectives; otherwise, digitalization produces an illusion of data-driven decision-making. The mechanism through which digital transformation expands the enterprise's option space and increases risk-taking propensity faster than managerial capacity to assess consequences is revealed. Cyber resilience is analyzed as a component of financial management that transmits ICT risks into financial threats – liquidity crises, reputational losses, and operational collapse. In the Ukrainian wartime context, the staffing potential deficit is structurally deepened by migration and mobilization-driven labor losses, increased operational volatility, and intensified cyber threats, creating a paradoxical situation: the very circumstances that heighten the need for digital tools simultaneously degrade the human resource potential required for their effective use. It is shown that European integration further tightens competency requirements through digital operational resilience regulation (DORA) and preventive restructuring norms, generating "compliance by proxy" even for non-financial enterprises. The article advances the authorial position that the optimal model for Ukraine is "resilience governance first," which prioritizes IT investments with measurable contributions to early warning, cash-flow control, and restructuring optionality; institutionalizes hybrid finance-IT roles; develops governance literacy rather than mere tool literacy; and builds sanation capacity as a preventive rather than emergency function.



Keywords: IT technologies; staffing potential; digital transformation; finance function; financial risk management; financial sanitation; cyber resilience; competencies; wartime economy; European integration.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація фінансового управління підприємствами традиційно розглядається як інвестиційне рішення щодо впровадження IT-інфраструктури: ERP-систем, бізнес-аналітики, хмарних платформ та інструментів штучного інтелекту. Водночас емпірична та оглядова література послідовно демонструє, що результати цифровізації визначаються не технологічним забезпеченням, а організаційним дизайном, архітектурою ролей та компетентнісними профілями працівників фінансової функції [1, 6, 7]. Критичним ефектом IT-технологій є не прискорення облікових операцій, а зміна структури дефіцитних ресурсів: від транзакційної праці до інтерпретаційної спроможності – здатності перетворювати цифрові сигнали на обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності.

В українському контексті дефіцит кадрового потенціалу структурно поглиблюється воєнними чинниками: міграційними та мобілізаційними втратами робочої сили, зростанням операційної волатильності й інтенсифікацією кіберзагроз. Національний банк України у звітах про фінансову стабільність прямо визначає війну як ключовий ризик, що опосередковано підвищує вимоги до корпоративного фінансового планування, управління ліквідністю та звітності про стійкість [29]. На мікрорівні це змушує підприємства стискати цикли прийняття рішень та працювати з неповними даними, що змінює відносну цінність компетенцій: сценарне моделювання, управління даними та контроль модельного ризику стають критично важливішими за стандартну бухгалтерську кваліфікацію.

Політика європейської інтеграції додатково посилює вимоги до компетенцій. Регулювання Європейського Союзу у сфері цифрових фінансів та операційної стійкості, зокрема Регламент про цифрову операційну стійкість



фінансового сектору (DORA) [17] та Директива про превентивну реструктуризацію [20], визначають напрям корпоративного управління: експліцитна відповідальність за ІКТ-ризик, структуровані механізми раннього попередження та транскордонна порівнянність результатів неплатоспроможності. Навіть коли українські нефінансові підприємства не підпадають безпосередньо під дію цих норм, вони дедалі активніше інтегруються у пов'язані з ЄС ланцюги створення вартості, успадковуючи вимоги відповідності через банки, страховиків та критичних ІКТ-постачальників [17, 26].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу цифровізації на фінансову функцію підприємства та суміжні аспекти управління ризиками й санаційної спроможності висвітлена у значному масиві рецензованих публікацій 2020–2025 років, які доцільно систематизувати за тематичними кластерами.

Фундаментальне дослідження D. S. Bedford, D. Derichs, S. Hoozée та інших авторів у журналі *Management Accounting Research* емпірично доводить, що автоматизація та аналітика спільно перебудовують ефективність фінансової функції, проте їхній синергетичний вплив залежить від стратегічного узгодження з цілями організації [1]. A. Bhimani у *Journal of Management Control* концептуально обґрунтовує необхідність перегляду дослідницьких методів в управлінському обліку через появу цифрових даних, які змінюють самі об'єкти вимірювання та створюють гранулярні, часто неструктуровані інформаційні потоки [2]. D.-R. Knudsen в *International Journal of Accounting Information Systems* здійснює систематичний огляд літератури з цифровізації бухгалтерського обліку, виявляючи зміни у владних відносинах та межах виробництва знань [3].

Трансформація професійних профілів під впливом великих даних досліджена A. Tiron-Tudor та D. Deliu у *Journal of Risk and Financial Management*: роль управлінського бухгалтера зміщується від підготовки звітності до валідації та інтерпретації аналітичних результатів [4]. Á. Szukits у *Journal of Management*



Control емпірично виявляє механізм «ілюзії прийняття рішень на основі даних»: розвинута аналітика може підвищувати сприйняту корисність інформації, проте особи, що приймають рішення, фактично не покладаються на неї [5]. J. Fähndrich у тому самому журналі здійснює літературний огляд впливу цифровізації на управлінський контроль, фіксуючи розширення завдань, модифікацію інструментів, а також поведінкові побічні ефекти – опір змінам, тривогу деваліфікації, надмірну залежність від систем [6].

Систематичний огляд К. Abbas у *The British Accounting Review* аналізує зв'язок управлінського обліку та штучного інтелекту, ідентифікуючи нові ризики – конфіденційність, модельний ризик, безпеку – та необхідність мультидисциплінарних підходів [7]. А. Vysotskaya та М. Prokofieva в *Accounting Education* досліджують прийняття технологій аналітики даних у навчанні управлінського обліку, підтверджуючи можливість зміщення пропозиції компетенцій через редизайн навчальних програм [8].

Окремий кластер досліджень стосується взаємозв'язку цифровізації та ризикової поведінки підприємств. В. Charoenwong, Z. T. Kowaleski, А. Kwan та А. G. Sutherland у *Journal of Financial Economics* аналізують RegTech як технологічно-зумовлений комплаєнс, демонструючи, що такі інвестиції можуть підвищувати IT-бюджети та знижувати прибутковість із гетерогенними ефектами [9]. W. Luo, Y. Yu та М. Deng у *Research in International Business and Finance* емпірично доводять, що цифрова трансформація підприємства підвищує схильність до прийняття ризику [10]. Т. Liang, Z. Chen, С. Zhou та Н. Lu в *International Review of Economics & Finance* показують, що фінтех стимулює корпоративне прийняття ризику через послаблення фінансових обмежень [11].

Проблематика цифровізації у контексті фінансової кризи та відновлення підприємств представлена дослідженнями V. L. Barker III та співавторів у *Long Range Planning*, які інтегративно аналізують корпоративний занепад та відновлення в умовах цифровізації [12]. J. Wang та Т. Bai у тому самому журналі емпірично встановлюють, що внутрішня та зовнішня цифровізація модерує



ефективність дій із відновлення підприємств у стані занепаду [13]. Х. Fang та F. Yuan у *Business Process Management Journal* доводять, що цифрова трансформація через редизайн бізнес-процесів може сприяти виходу з кризи [14].

Кіберстійкість як компонент фінансового управління досліджена А. Cojocaru у *Computers & Security*, де запропоновано концептуальну модель узгодження регуляторних очікувань та внутрішніх механізмів управління [15]. Л. А. Зверук у фаховому журналі *Бізнес Інформ* аналізує цифровізацію фінансового менеджменту українських підприємств, прямо пов'язуючи її із необхідністю нових компетенцій та адаптації організаційної структури [16].

Разом із тим у дослідженнях залишаються невирішеними кілька аспектів. По-перше, більшість робіт аналізують цифровізацію фінансової функції, ризик-менеджмент та санаційну спроможність ізольовано, тоді як на практиці вони утворюють єдиний управлінський цикл. По-друге, специфіка воєнної економіки України як контексту, що одночасно посилює потребу в цифрових інструментах та деградує кадровий потенціал для їх використання, потребує спеціального аналізу. По-третє, зв'язок між європейським регуляторним вектором (DORA, превентивна реструктуризація) та вимогами до кадрового потенціалу українських підприємств недостатньо концептуалізований.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтувати, яким чином ІТ-технології трансформують кадровий потенціал системи управління підприємством для забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками та реалізації фінансової санації в умовах високої невизначеності. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання: окреслити понятійний апарат та концептуальні межі дослідження; розкрити механізм перебудови фінансової функції під впливом ІТ-технологій та його наслідки для кадрового потенціалу; проаналізувати трансформацію вимог до компетенцій фінансових менеджерів та освітній розрив в Україні; дослідити вплив цифровізації на механізми фінансового ризику та інтеграцію в систему управління ризиками підприємства; обґрунтувати роль ІТ-технологій у



забезпеченні санаційної спроможності; сформулювати рекомендації щодо оптимальної моделі кадрового потенціалу для українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Під ІТ-технологіями у контексті фінансового управління розуміємо сукупність цифрових інструментів, що генерують, передають, зберігають, обробляють та захищають фінансові й операційні дані: ERP-системи, роботизовану автоматизацію процесів (RPA), бізнес-аналітику та поглиблену аналітику, штучний інтелект і машинне навчання, хмарні технології, інструменти кібербезпеки та RegTech-рішення. Принципово важливо, що технологія трактується не як придбання програмного забезпечення, а як соціотехнічна спроможність, цінність якої залежить від інтеграції у процедури фінансового управління [1, 7].

Необхідно розрізняти цифровізацію (digitization) та цифрову трансформацію (digital transformation). Цифровізація означає переведення аналогових чи ручних процесів у цифрову форму; цифрова трансформація передбачає перепроєктування процесів, ролей та логіки створення вартості навколо цифрових спроможностей, включно зі змінами в управлінні та організаційній культурі. Цифровізація може підвищити ефективність без зміни повноважень; трансформація перерозподіляє управлінські повноваження та змінює ціннісну пропозицію фінансової функції – від звітування до стратегічного спрямування [25, 26].

Кадровий потенціал визначається як специфічна для підприємства спроможність персоналу виконувати поточні та перспективні управлінські завдання – доступність кадрів, архітектура ролей, готовність до змін, швидкість навчання. На відміну від людського капіталу як макро- та індивідуального запасу знань, умінь та здоров'я, кадровий потенціал є категорією системи управління: це розгортувана спроможність в умовах обмежень. В умовах війни кадровий потенціал може знижуватися навіть при збереженні рівня освіти – через міграцію, мобілізацію, стрес [25, 29]. Компетентності, тобто здатність застосовувати знання в контексті, відрізняються від кваліфікацій як формальних



документально підтверджених результатів навчання: цифрове фінансове управління потребує компетенцій, які не повністю відображаються кваліфікаціями, – контроль модельного ризику, управління даними, міжфункціональна комунікація. Цим пояснюється парадокс, коли «кваліфіковані» команди зазнають невдач при впровадженні аналітики [5, 8].

Фінансовий ризик охоплює експозиції, що впливають на грошові потоки, вартість, платоспроможність та фінансування (ринковий, кредитний, ліквідності, валютний тощо); управління ризиками підприємства (ERM) – інтегровану систему ідентифікації, оцінки, реагування та моніторингу повного портфеля ризиків, включно з операційними, кіберризиками та комплаєнсом. Цифровізація розширює нефінансові канали ризику (кібер, концентрація аутсорсингу, модельний ризик), змушуючи фінансову функцію брати участь в управлінні повним портфелем ризиків ERM, включаючи ті, що традиційно вважалися нефінансовими [15, 17]. Фінансова санація визначається як режим відновлення підприємства, спрямований на повернення платоспроможності та операційної життєздатності; реструктуризація є інструментарієм санації, який може бути превентивним, позасудовим або пов'язаним з формальною неплатоспроможністю. Директива ЄС про превентивну реструктуризацію наголошує на ранньому попередженні та своєчасному втручанні, що логічно узгоджується з IT-забезпеченим моніторингом [20, 23].

Важливим концептуальним доповненням є розуміння масштабу цифрової трансформації на глобальному рівні. Звіт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) про цифрову економіку підкреслює, що цифрова трансформація залишається глибоко нерівномірною між країнами та секторами, а країни, що розвиваються, стикаються з подвійним викликом: необхідністю одночасного створення цифрової інфраструктури та розвитку людського потенціалу для її ефективного використання [28]. Для України цей виклик набуває потрібного виміру: до інфраструктурного та кадрового додається безпековий – фізичне руйнування IT-інфраструктури та кіберзагрози. Водночас



дослідження МВФ доводять, що цифровізація на рівні підприємств може підвищувати стійкість до шоків через покращення доступу до фінансування й оптимізацію операційних процесів, причому фіскальна політика відіграє модеруючу роль [21, 22]. Дослідження ОЕСР у сфері цифровізації та корпоративного управління додає інституційний вимір: цифрові технології трансформують управлінські практики на рівні рад директорів, аудиторських комітетів та систем внутрішнього контролю [26]. Програма гідної праці Міжнародної організації праці для України підкреслює, що розвиток навичок має бути інтегрований у ширші стратегії зайнятості та відновлення [32]. У сукупності ці інституційні перспективи формують підґрунтя для розуміння кадрового потенціалу як системної спроможності, що перевищує суму індивідуальних кваліфікацій.



Рис. 1. Каузальний ланцюг впливу ІТ-технологій на управління фінансовими ризиками та фінансову санацію через кадровий потенціал
Джерело: побудовано авторами на основі [1, 5, 10, 13, 15, 17, 20, 25, 29]



Визначивши понятійні межі, доцільно перейти до аналізу механізму, через який ІТ-технології перебудовують фінансову функцію та, відповідно, кадровий потенціал підприємства.

Найбільш емпірично обґрунтованим є механізм перерозподілу завдань: автоматизація переміщує зусилля від обробки транзакцій, тоді як аналітика скеровує їх до інтерпретації, сценарного проєктування та підтримки рішень. Принципово, що автоматизація та аналітика не посилюють одна одну автоматично – їхній спільний вплив на ефективність фінансової функції залежить від стратегічного узгодження з цілями організації [1], і без цілеспрямованого формування кадрового потенціалу підприємство ризикує опинитися у ситуації, коли інструменти наявні, проте інтерпретаційна спроможність відсутня. На практиці підприємства часто трактують модернізацію фінансових ІТ як проєкт «технологічного стеку», хоча результативність визначається саме перепроєктуванням управління. Водночас цифрові дані змінюють самі об'єкти вимірювання: цифрові сліди створюють гранулярну, реальночасову та часто неструктуровану інформацію, зміщуючи практику від стабільних облікових категорій до гетерогенних сигналів [2]. У кадровому вимірі це розширює так звану межу роботи (boundary work): фінансові команди мають узгоджувати, що вважається валідним доказом, хто відповідає за конвеєр даних і як аудіювати алгоритмічні результати без скочування до суто технічної залежності [3].

Для України проблема перебудови загострюється воєнною фрагментацією операцій. Неможливість покладатися на стабільні ланцюги постачання, енергозабезпечення чи передбачуваний попит структурно підвищує цінність високочастотного управління грошовими потоками та адаптивного бюджетування. Цифровізація фінансового менеджменту за таких умов невіддільна від потреби в нових компетенціях (штучний інтелект, хмарні технології, блокчейн, цифрові платформи), причому кібербезпека та адаптація організаційної структури виступають передумовами ефективного впровадження



[16]. Кадровий потенціал має включати інтерфейсні ролі – фінанси-ІТ, фінанси-безпека, фінанси-операції – поряд із традиційними фінансовими позиціями, оскільки без такого розширення цифрові фінанси залишаються крихким нашаруванням на нестабільних процесах.

Цифровізація здатна одночасно знижувати адміністративне навантаження та підвищувати управлінську складність. Показовим є досвід регульованих фінансових установ, де інвестиції у комплаєнс-технології (RegTech) підвищують ІТ-бюджети та знижують прибутковість із гетерогенними ефектами, зокрема тиском на консолідацію менших гравців [9]. Хоча ці дані отримано у фінансовому секторі, вони узагальнюються як організаційна логіка: регуляторно- чи стейкхолдерно-зумовлений цифровий контроль може накладати витратне чи ресурсне навантаження швидше, ніж організація здатна перебудувати свій кадровий потенціал.

Описана напруга мотивує наступний аналітичний крок: коли фінансова функція перепроєктована, вирішальним стає питання про те, які саме компетенції мають розвивати українські фінансові менеджери та контролери і яким чином системи освіти й навчання можуть скоротити розрив між попитом та пропозицією в умовах воєнного стресу. Відповідь на нього визначає головний каузальний канал, через який ІТ впливають на ризик-менеджмент та санаційну спроможність.

Дослідження в галузі управлінського обліку та контролінгу конвергують на послідовному висновку: цифровізація змінює професійні профілі через зміну професійних меж та самого значення експертизи. Великі дані та аналітика трансформують профіль управлінського бухгалтера, підвищуючи попит на інтерпретацію даних, міжфункціональну співпрацю та бізнес-партнерство; порівняльна перевага професії зміщується від підготовки цифр до їхньої валідації та наративного оформлення [4]. Кадрова політика, побудована на формулі «навчити всіх Excel/ERP», вичерпала свій потенціал: гранична цінність



лежить в інтегративній компетенції – здатності пов'язувати аналітику з рішеннями та контролюми.

Ця зміна меж є аналітично центральною, оскільки «прийняття рішень на основі даних» не гарантується самим впровадженням аналітики. Емпіричні спостереження фіксують тривожний механізм: розвинута аналітика та цифрова орієнтація підвищують сприйняту корисність інформації, проте особи, що приймають рішення, фактично можуть не покладатися на неї, утворюючи так звану «ілюзію data-driven management» [5]. Висновок для кадрового потенціалу є нетривіальним, але практично значущим: навіть технологічно розвинена фінансова функція зазнає невдачі, якщо контролери та фінансові бізнес-партнери не мають повноважень, довіри та комунікаційної компетенції для вбудовування аналітичних результатів в управлінські рутини.

На рівні організаційної архітектури цифровізація не тільки розширює завдання управлінського контролю та модифікує інструменти, а й породжує поведінкові побічні ефекти – опір змінам, тривогу деваліфікації, надмірну залежність від систем [6, 7]. Кадрова стратегія за таких умов охоплює управління навичками, ідентичністю та стимулами одночасно: хто відповідає за результати моделей, як виявляються помилки, як будується міжфункціональна довіра, щоб фінансова аналітика ставала керованою і сприймалася як легітимний інструмент управління.

Освіта та навчання функціонують як виробничі фактори кадрового потенціалу. Інтеграція аналітики даних у навчання управлінського обліку є здійсненою та цінується студентами, що підтверджує можливість зміщення пропозиції компетенцій через редизайн навчальних програм [8]. Проте глибша імплікація полягає в тому, що освіта має виходити за межі «аналітичних інструментів» і формувати культуру управління доказовістю: як валідується доказова база, як забезпечується інтерпретованість та етика, як цифрові висновки комунікуються нетехнічним керівникам.



Воєнний контекст робить кваліфікаційний розрив водночас гострішим та більш політично релевантним. Цифрові технології визнаються інструментами стійкості у воєнний час, проте малі та середні підприємства стикаються з дефіцитом цифрових навичок, прогалинами обізнаності та фінансовими обмеженнями, що суттєво звужує їхній адаптаційний потенціал [25]. Нерівномірність цифрової трансформації в країнах, що розвиваються, є системною: без інвестицій у цифрову інфраструктуру й навички інклюзивний розвиток залишається декларативним [28]. Підвищення кваліфікації у сфері цифрових навичок безпосередньо пов'язане з підприємницькою стійкістю, а інституціоналізація навчання у сферах фінансового менеджменту й кризового управління є необхідною умовою відновлення [27]. Практичний висновок полягає в тому, що багато підприємств здійснюватимуть «мінімально життєздатну цифровізацію» під ресурсним тиском, що підвищує ризик недорозвиненості кадрового потенціалу саме там, де управлінські потреби найвищі: управління грошовими потоками, кібергігієна, комплаєнс, планування відновлення.

Додаткову аналітичну глибину проблемі надає нелінійний характер кваліфікаційного розриву в Україні. У великих підприємствах із розвиненою ІТ-інфраструктурою розрив проявляється як дефіцит інтегративних компетенцій: є технічні фахівці й є фінансисти, але бракує людей, здатних поєднати ці сфери для прийняття управлінських рішень. У малих та середніх підприємствах розрив є більш фундаментальним: відсутні як базова цифрова грамотність, так і ресурси для залучення фахівців із гібридними компетенціями. Універсальні програми цифровізації, що не враховують різницю у стартових позиціях та потребах, ризикують поглибити нерівність між підприємствами різного масштабу, замість того щоб підвищити загальну стійкість підприємницького сектору.

Якщо цифрова трансформація фінансів робить інтерпретаційну спроможність дефіцитною, а Україна стикається з воєнним кваліфікаційним розривом, ключове питання полягає в тому, як ІТ-технології змінюють самі



механізми ризику (прийняття ризику, комплаєнс, кіберекспозицію) та які вимоги це висуває до дизайну кадрового потенціалу, закріпленого в ERM.

Поширене управлінське припущення полягає в тому, що цифрова трансформація знижує ризик шляхом підвищення прозорості. Емпірична література ускладнює цю тезу. Цифрова трансформація статистично значуще підвищує схильність підприємства до прийняття ризику, причому механізм проходить через розширення управлінської спроможності, стратегічне відхилення та утилізацію ресурсів [10]. Аналітично важливо, що цифровізація змінює множину можливостей підприємства – більше опцій, швидше виконання – одночасно підвищуючи дисперсію результатів. Управління ризиками за таких умов набуває більшої цінності й водночас стає складнішим. Фінтех та екосистеми фінансових даних інтенсифікують цей ефект: послаблення фінансових обмежень та зменшення інформаційних асиметрій знижують окремі фрикції, але можуть заохочувати агресивніші стратегії, з модерацією невизначеністю політики та управлінською спроможністю [11]. Отже, кадровий потенціал має включати спроможність до дисциплінованого розподілу капіталу, стрес-тестування та контингентного планування ліквідності – особливо в умовах воєнної невизначеності.

Цифровізація комплаєнсу та внутрішнього контролю становить другий канал ризику. Регуляторно-зумовлене технологічне впровадження породжує витратні комплементарні інвестиції з ефектами на ринкову структуру [9], і для підприємств аналогічний урок полягає в тому, що цифрові контролі не є нейтральними – вони перерозподіляють витрати, увагу та відповідальність за збої. Підприємство, що цифровізує внутрішні контролі без оновлення кадрового потенціалу у проектуванні та моніторингу контролів, ризикує побудувати крихкий, дорогий апарат, що задовольняє формальний комплаєнс, водночас створюючи нові операційні та кіберуразливості.

У інституційному вимірі цифровізація може підвищувати стійкість підприємств до шоків – передусім через диверсифікацію каналів доступу до



ринків та фінансування, а також через скорочення операційних простоїв завдяки дистанційним робочим процесам [21]. Проте цей ефект не є безумовним: фіскальна підтримка виконує модеруючу роль, і підприємства з кращим доступом до державних програм підтримки ефективніше використовують цифрові інструменти для адаптації до шоків [22].

Кібервимір перетворює проблему з «фінансової оптимізації» на «управління стійкістю». Кіберстійкість залежить від узгодження регуляторних очікувань із внутрішніми механізмами управління; стійкість трактується як безперервна адаптація, що виходить далеко за межі формального контрольного переліку [15]. У кадровому вимірі з'являється потреба у ролях для управління ІКТ-ризиком, моделювання фінансового впливу інцидентів та міжфункціонального кризового управління. Кібератака може миттєво трансформуватися у кризу ліквідності (блокування платіжних систем), репутаційний ризик (витік даних клієнтів) або операційний колапс (знищення облікових баз). В українських умовах, де кібератаки є елементом гібридної війни, цей канал ризику має системний характер, що потребує від фінансових менеджерів розуміння архітектури інформаційних систем, протоколів інцидент-менеджменту та методів забезпечення безперервності бізнесу.

Регламент DORA формалізує очікування щодо управління ІКТ-ризиками, звітування про інциденти, тестування стійкості та нагляду за ризиками третіх сторін для фінансових установ [17]. Стратегія цифрових фінансів для ЄС визначила рамки технологічно-нейтрального регулювання [18], а пропозиція щодо цифрової операційної стійкості заклала підґрунтя для регламенту DORA [19]. Навіть якщо українські нефінансові підприємства не підпадають безпосередньо під його дію, вони дедалі більше стикаються з «комплаєнсом за проксі» через банки та критичних ІКТ-постачальників [17, 26].

Таблиця 1. Емпіричні знахідки щодо впливу цифровізації на фінансову функцію та кадровий потенціал: систематизація за рецензованими джерелами



Джерело контекст та	Ключова знахідка / механізм	Наслідок для ризику чи санації	Дефіцит компетенцій, що виявлений
Bedford et al. (2025), Management Accounting Research. Емпіричне дослідження, N=247 фінансових функцій [1]	Автоматизація та аналітика підвищують ефективність фінансової функції лише за умови стратегічного узгодження. Без нього автоматизація знижує витрати, але не змінює якості рішень	Неузгоджена автоматизація створює хибне відчуття контролю: звіти генеруються швидше, але не стають релевантнішими	Спроможність до стратегічного узгодження ІТ-інвестицій з цілями організації (не «інструментальна», а «архітектурна» компетенція)
Szukits (2022), Journal of Management Control. Емпіричне опитувальне дослідження контролерів [5]	Розвинута аналітика підвищує сприйняту корисність інформації, але менеджери фактично не покладаються на неї при прийнятті рішень – «ілюзія data-driven management»	Інвестиції в аналітику не трансформуються у якість управління ризиками: дашборди існують, але рішення приймаються на основі інтуїції та політичних міркувань	Комунікаційна компетенція контролера: здатність «продати» аналітичний висновок менеджменту, авторитет та довіра в організації
Charoenwong et al. (2024), Journal of Financial Economics. Емпіричне дослідження на даних 8000+ фін. установ [9]	RegTech-інвестиції підвищують ІТ-витрати й знижують прибутковість; менші фірми відчувають непропорційний тиск, що стимулює консолідацію	Регуляторно-зумовлена цифровізація може стати тригером дистресу для менших підприємств, які не мають масштабу для амортизації витрат	Спроможність оцінити реальне співвідношення вигод і витрат комплаєнс-технологій; навички масштабування контролів без лінійного зростання бюджету
Luo, Yu, Deng (2024), Research in International Business and Finance. Панельні дані китайських підприємств [10]	Цифрова трансформація статистично значуще підвищує схильність підприємства до прийняття ризику; механізм – через розширення стратегічних можливостей та утилізацію ресурсів	Цифровізація розширює «опційний простір» підприємства швидше, ніж його здатність оцінювати наслідки, – підвищуючи ймовірність агресивних рішень	Дисциплінований ризик-апетит: здатність відрізнити продуктивний ризик від надмірного в умовах розширених цифрових можливостей
Wang, Bai (2024), Long Range Planning. Панельна регресія, 2485 фірм у занепаді [13]	Зовнішня цифровізація (зв'язки зі стейкхолдерами) підвищує ефективність дій відновлення; внутрішня –	При глибокому дистресі внутрішня цифровізація може бути контрпродуктивною	Здатність інтегрувати зовнішні дані стейкхолдерів в операційні



	має нелінійний ефект залежно від глибини кризи	без достатнього кадрового забезпечення для її використання	рішення; уміння адаптувати цифрові інструменти до режиму кризи
Sojocar (2025), Computers & Security. Концептуальна модель для фін. сектору Великобританії [15]	Кіберстійкість залежить не від обсягу IT-інвестицій, а від узгодження регуляторних очікувань із внутрішніми механізмами управління; стійкість = безперервна адаптація	Кібератака трансмитується у фінансовий ризик (ліквідність, репутація, операційна безперервність); формальний комплаєнс не гарантує реальної стійкості	Управління ІКТ- ризиком як фінансовим ризиком; моделювання фінансового впливу кіберінцидентів; кризова координація
Зверук (2025), Бізнес Інформ. Аналіз українських підприємств [16]	Цифровізація фінансового менеджменту потребує одночасної адаптації організаційної структури та кібербезпеки як передумов ефективного впровадження	Без структурної адаптації цифрові інструменти створюють додатковий шар уразливості – особливо в умовах воєнних кіберзагроз	Компетенції на перетині фінансів, ІТ та безпеки; здатність до реорганізації під тиском зовнішніх шоків

Джерело: систематизовано авторами

На цьому етапі аналіз переходить від превенції до відновлення. Управління ризиками спрямоване на запобігання або пом'якшення збитків, проте українське середовище означає, що частина підприємств неминуче увійде в стан дистресу. Логічним продовженням є аналіз взаємодії ІТ та кадрового потенціалу в умовах фінансової санації – коли виживання, координація з кредиторами та швидка реструктуризація домінують над нормальною логікою результативності.

Традиційна концептуалізація фінансової санації як юридично-фінансової процедури залишає поза увагою ключову умову цифрової економіки: відновлення підприємства дедалі більше потребує інформаційної та координаційної інфраструктури – сигналів раннього попередження, надійних прогнозів грошових потоків та достовірної комунікації зі стейкхолдерами. Директива ЄС про превентивну реструктуризацію просуває логіку раннього втручання, що передбачає випереджальні інвестиції в системи моніторингу та прийняття рішень задовго до формальних тригерів неплатоспроможності [20].



Економічна центральність такого підходу підтверджується інституційним досвідом: системи реструктуризації та неплатоспроможності мають бути спроектовані для уникнення непередбачуваних результатів та збереження прав кредиторів при одночасному забезпеченні можливості реструктуризації життєздатних підприємств [23], а позасудові механізми та інституційна спроможність є необхідними доповненнями формальних процедур [24]. Рання ідентифікація дистресу зберігає відновлювану вартість і знижує безповоротні витрати; водночас неефективність систем неплатоспроможності прямо пов'язана з деформацією кредитного розподілу та поширенням «зомбі-підприємств» [31].

Критичним є кадровий вимір цього процесу. Внутрішня та зовнішня цифровізація модерує ефективність дій із відновлення підприємств у стані занепаду, перетворюючи цифрові спроможності на складову санаційного потенціалу [13]. Це означає, що підприємство має мати людей, здатних перетворювати дані стейкхолдерів в операційні рішення та виконувати скорочення без знищення критичних для виживання активів. Занепад та відновлення в умовах цифровізації вимагають стратегічної гнучкості [12], а редизайн бізнес-процесів на цифровій основі здатний підвищити ймовірність виходу з кризи [14]. Проте нетривіальна імплікація для України полягає в тому, що воєнні умови роблять «гнучкість» дефіцитним організаційним активом: ті самі обставини, що підвищують потребу в цифровізованих інструментах відновлення, одночасно деградують кадровий потенціал для їх використання [12, 29].

Українська правова інфраструктура забезпечує формальну рамку через Кодекс України з процедур банкрутства [30], проте аналітичний акцент має бути зроблений не на процедурних кроках, а на управлінській невідповідності: правові норми визначають послідовність дій, тоді як ІТ-забезпечене раннє попередження та санаційна спроможність залежать від дисципліни даних та компетенцій на рівні підприємства. Шлях України до узгодженої з ЄС превентивної реструктуризації є, по суті, кадровим викликом: побудова



внутрішніх команд, здатних продукувати достовірні, аудитовані наративи відновлення в умовах обмежених ресурсів [20, 23, 30]. Цей виклик є особливо гострим з огляду на масштаб потенційної потреби у реструктуризації в повоєнний період: значна частина підприємств, що зазнали руйнувань, переміщення або втрати ринків, потребуватиме формалізованих процедур відновлення. Без попередньо побудованої цифрової та кадрової інфраструктури раннього попередження ця хвиля дистресу ризикує стати некерованою, блокуючи ресурси, необхідні для реконструкції, та поглиблюючи проблему «зомбі-підприємств» [31].

Практичний вимір санаційної спроможності в цифровому контексті включає кілька взаємопов'язаних елементів: систему раннього попередження, побудовану на інтеграції фінансових та нефінансових індикаторів; інструменти швидкого сценарного моделювання для оцінки варіантів реструктуризації; комунікаційну інфраструктуру для взаємодії з кредиторами, інвесторами та регуляторами. Кожен із цих елементів є кадрово залежним: система раннього попередження потребує аналітиків, здатних інтерпретувати мультимодальні сигнали; сценарне моделювання – фахівців із фінансового моделювання та стрес-тестування; комунікація – менеджерів із навичками кризової комунікації та юридичної грамотності.

Сукупність цих вимог дає підстави для побудови структурної моделі кадрового потенціалу цифрового фінансового управління, яка інтегрує виявлені компетентнісні дефіцити, гібридні ролі та функціональні режими їх застосування в єдину аналітичну рамку (рис. 2).



Рис. 2. Структурна модель кадрового потенціалу цифрового фінансового управління підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 4–8, 15, 16, 25, 27]

Висновки. Проведене дослідження дає підстави сформулювати низку висновків, що мають як теоретичне, так і прикладне значення для розвитку фінансового управління українськими підприємствами в умовах цифрової трансформації.

ІТ-технології впливають на управління фінансовими ризиками та фінансову санацію передусім через трансформацію фінансової функції у гібридну систему управління, де дефіцитним ресурсом стає інтерпретаційна спроможність при зростаючій доступності даних. Автоматизація та аналітика підвищують ефективність фінансової функції лише за умови узгодження з цілями організації та підтримки перепроєктуванням ролей.

З огляду на воєнну невизначеність та трудові обмеження, для України оптимальною є модель *resilience governance first* – інвестувати в ІТ там, де вони



вимірно покращують раннє попередження, контроль грошових потоків, кібергігієну та опціональність реструктуризації, й одночасно перепроєктовувати кадровий потенціал для підтримки цих функцій.

Модель реалізується на трьох рівнях: стратегічному (ІТ-інвестиції оцінюються за внеском у спроможність виявляти загрози, контролювати ліквідність та здійснювати реструктуризацію), операційному (ролі та процеси перепроєктовуються для вбудовування цифрових інструментів у контури прийняття рішень) та кадровому (системний розвиток компетенцій, що інтегрують технології в управлінську практику).

Операційний вимір передбачає три зрушення: інституціоналізацію гібридних ролей (аналітик-перекладач фінансової аналітики, зв'язковий ІКТ/кіберризик, стюард модельного ризику); вихід освіти та корпоративного навчання до рівня управлінської грамотності – інтерпретованість, відповідальність та інтеграція рішень; побудову санаційної спроможності у превентивному режимі, оскільки інструменти раннього попередження та рутини сценарного планування потребують стабільних компетенцій, які неможливо створити в умовах гострого дистресу.

На практичному рівні навіть за обмежених ресурсів українські підприємства потребують мінімально достатнього набору кадрових спроможностей: регулярного сценарного аналізу грошових потоків, наявності фахівця з компетенціями на перетині фінансів та ІТ, вбудованих процедур реагування на кіберінциденти з фінансовою компонентою та регулярного оновлення планів забезпечення безперервності бізнесу. Для системи вищої освіти необхідною є інтеграція модулів з аналітики даних, кіберуправління та кризової комунікації у програми підготовки фінансових менеджерів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на даних українських підприємств та аналізом інституційних бар'єрів імплементації превентивної реструктуризації в українському правовому полі.



Список використаних джерел

1. Bedford D. S., Derichs D., Hoozée S., Malmi T., Messner M., Sinha V. K., Van der Kolk B., Verbeeten F. Digitalization of the finance function: Automation, analytics, and finance function effectiveness. *Management Accounting Research*. 2025. Vol. 67. Art. 100942. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2025.100942>.
2. Bhimani A. Digital data and management accounting: why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*. 2020. Vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z>.
3. Knudsen D.-R. Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2020. Vol. 36. Art. 100441. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>.
4. Tiron-Tudor A., Deliu D. Big Data's Disruptive Effect on Job Profiles: Management Accountants' Case Study. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14(8). Art. 376. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14080376>.
5. Szukits Á. The illusion of data-driven decision making – The mediating effect of digital orientation and controllers' added value in explaining organizational implications of advanced analytics. *Journal of Management Control*. 2022. Vol. 33. P. 403–446. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00343-w>.
6. Fährndrich J. A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*. 2023. Vol. 34. P. 9–65. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>.
7. Abbas K. Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. *The British Accounting Review*. 2025. Art. 101551. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101551>.
8. Vysotskaya A., Prokofieva M. Management accounting and data analytics: technology acceptance from the educational perspective. *Accounting Education*. 2025. Vol. 34(3). P. 410–433. DOI: <https://doi.org/10.1080/09639284.2024.2338140>.



9. Charoenwong B., Kowaleski Z. T., Kwan A., Sutherland A. G. RegTech: Technology-driven compliance and its effects on profitability, operations, and market structure. *Journal of Financial Economics*. 2024. Vol. 154. Art. 103792. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103792>.
10. Luo W., Yu Y., Deng M. The impact of enterprise digital transformation on risk-taking: Evidence from China. *Research in International Business and Finance*. 2024. Vol. 69. Art. 102285. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102285>.
11. Liang T., Chen Z., Zhou C., Lu H. The impact of fintech on corporate risk-taking. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 103. Art. 104599. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104599>.
12. Barker V. L. III, Luger J., Schmitt A., Xin K. R. Corporate decline and turnarounds in times of digitalization. *Long Range Planning*. 2024. Vol. 57(1). Art. 102211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102211>.
13. Wang J., Bai T. How digitalization affects the effectiveness of turnaround actions for firms in decline. *Long Range Planning*. 2024. Vol. 57(1). Art. 102140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102140>.
14. Fang X., Yuan F. Can digital transformation promote the turnaround of declining firms? Empirical evidence from Chinese listed companies. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 31(4). P. 1453–1480. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2024-0050>.
15. Cojocaru A. Aligning regulation and governance for cyber resilience: A theoretical framework for the UK Financial Sector. *Computers & Security*. 2025. Vol. 157. Art. 104627. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2025.104627>.
16. Зверук Л. А. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств в умовах сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 322–331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>.
17. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng>.



18. Communication from the Commission: A Digital Finance Strategy for the EU. COM(2020) 591 final. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52020DC0591>.

19. Proposal for a Regulation on digital operational resilience for the financial sector. COM(2020) 595. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52020PC0595>.

20. Directive (EU) 2019/1023 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on preventive restructuring frameworks, on discharge of debt and disqualifications, and on measures to increase the efficiency of procedures concerning restructuring, insolvency and discharge of debt. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1023/oj/eng>.

21. Copestake A., Estefania-Flores J., Furceri D. Digitalization and Resilience. *IMF Working Papers*. 2022. No. 210. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400225697.001>.

22. Nose M., Honda J. Firm-level Digitalization and Resilience to Shocks: Role of Fiscal Policy. *IMF Working Papers*. 2023. No. 095. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400241741.001>.

23. Garrido J. M., DeLong Ch. M., Rasekh A., Rosha A. Restructuring and Insolvency in Europe: Policy Options in the Implementation of the EU Directive. *IMF Working Papers*. 2021. No. 152. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513573595.001>.

24. Bauer W. A., Craig R. S., Garrido J. M. et al. Flattening the Insolvency Curve: Promoting Corporate Restructuring in Asia and the Pacific in the Post-C19 Recovery. *IMF Working Papers*. 2021. No. 016. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513568096.001>.

25. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD Publishing*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

26. Magnusson C. M., Blume D. Digitalisation and corporate governance. OECD. 2022. URL:



https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/digitalisation-and-corporate-governance_287234ff/296d219f-en.pdf.

27. United Nations Development Programme. Support to the Economic Recovery of Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-ukraine-ser.pdf>.

28. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2021. 2021. URL: <https://unctad.org/page/digital-economy-report-2021>.

29. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_pr_2024-H2_eng.pdf?v=11.

30. Кодекс України з процедур банкрутства. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>.

31. European Commission. Insolvency Frameworks across the EU: Challenges after COVID-19. *European Economy Discussion Paper*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2765/524729>.

32. International Labour Organization. Decent Work Country Programme: Ukraine 2020–2024. URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-04/DWCP%20Ukraine%202020-2024.pdf>.