

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658:330.4:338.3

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.3>**Докієнко Л.М.**

кандидат економічних наук, доцент

Міжнародний університет фінансів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6528-6810>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сучасні глобальні тренди, інструменти та технології цифрової трансформації фінансів підприємства. Охарактеризовано ключові драйвери змін у цифрову епоху та перешкоди для підприємств на шляху цифровізації. Розглянуто основні інструменти адаптації підприємств до цифровізації фінансів. Окреслено суттєві переваги та перелік підготовчих робіт для цифрової трансформації фінансів підприємства. Визначено ключові навички та компетенції фінансиста майбутнього у цифровому світі. Надано розгорнуту характеристику ключових цифрових технологій та інструментів у фінансах, що активно впроваджуються на підприємствах, та окреслено їхні технологічні особливості. Проаналізовано рівень та прогноз освоєння, а також рівень готовності до прийняття цифрових інструментів у фінансах підприємства. Визначено можливі способи трансформації фінансів підприємства за допомогою нових технологій.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, фінанси підприємства, цифрові технології, цифрові інструменти.

Постановка проблеми. Цифровізація – головна причина, під впливом якої більше половини підприємств зі списку Fortune Global 500 припинили своє існування. Останніми роками підприємствам по всьому світу доводиться боротися за своє існування, долати труднощі, викликані глобальною цифровізацією, та змінюватися, адже змінилися способи споживання, комунікації, розширився та прискорився доступ до даних. Тому і фінансовим відділам на підприємствах необхідно переглядати те, що вони роблять, як вони це роблять і з якою швидкістю.

Адаптуватися до змін навколишнього світу та змінювати себе – це єдиний шлях до прогресу сьогодні. І саме тому постійна трансформація підходів до управління фінансами на підприємстві стає стилем життя, а цифрова трансформація є його фундаментальною частиною.

Цифровізація фінансів підприємства передусім пов'язана з Enterprise 4.0, тобто новим етапом індустріалізації, – це управління бізнесом у безпечному, гнучкому, швидкому, послідовному та багаторазовому цифровому форматі, який допомагає підвищити ефективність як дискретних, так і чутливих до часу бізнес-процесів і напрямів діяльності.

Цифрова трансформація фінансів підприємства є надто важливою сьогодні і досить часто є

першим кроком у процесі цифровізації бізнесу в цілому. Щоб інвестиції у цифровізацію фінансів підприємства приносили максимальну віддачу, вони повинні супроводжуватися широкою трансформацією, включаючи зміну глобальної місії фінансового відділу, огляд системи управління корпоративною ефективністю, ефективність та контроль процесів, впровадження ефективних і масштабованих систем, розвиток м'яких навичок усередині підприємства [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду сучасного стану та процесів цифровізації економіки останніми роками присвячено достатню кількість публікацій вітчизняних авторів. Сучасні дослідження зводяться до трактування теоретичних основ цифровізації, розгляду її напрямів, цифрових технологій та інструментів на макрорівні та рівні підприємства [2; 5; 6; 9; 10]. Цифровізація фінансів здебільшого розглядається з позиції фінансової системи країни або ж учасників фінансово ринку [1; 3; 4; 7; 8]. Водночас невідповідно недостатня увага приділяється не менш важливому суб'єкту економічних відносин – підприємствам та аспектам цифрової трансформації їхніх фінансів.

Мета статті полягає у розгляді глобальних трендів, інструментів та технологій у сфері цифровізації фінансів підприємства, які відповіда-

ють сучасним концепціям цифрового управління, а також обґрунтуванні напрямів трансформації фінансів підприємства за допомогою нових цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. За даними Harvard Business Review, цифрова трансформація є найвищим ризиком в очах вищого керівництва підприємств, та близько 70% ініціатив із цифрової трансформації бізнесу не досягли поставлених цілей. Разом із тим з 1,3 трлн дол., витрачених на програми цифрової трансформації в 2018 р., 900 млрд дол. витрачено даремно [17].

Безперечно, підприємства на шляху цифрової трансформації у цілому та фінансів зокрема стикаються з певними труднощами. Згідно з дослідженням Chartered Global Management Accountant (CGMA) та Association of International Certified Professional Accountants (AICPA), ключовими драйверами змін у цифрову епоху є: системні – глобалізація, геополітика зі зміщенням економічного балансу сил на Південний Схід та глобальне регулювання торговельних відносин; соціальні, а саме демографічний фактор, адже вперше в історії людства разом живуть разом 4–6 поколінь із різними вподобаннями у споживанні та «відносинами» з технологіями; ринкові – зміна ролі та можливостей споживача у зв'язку з доступністю товарів та послуг «в один клік», високими вимогами споживача, можливістю порівняти та вибрати найкращі пропозиції на ринку; технологічні – цифровізація, тобто підвищення вимог до побудови процесів усередині компанії, а також до комп'ютерної грамотності співробітників, та автоматизація, що передбачає заміну машинами людей у все більшій кількості процесів [14].

Формування «нової прозорості» та необхідність пристосування підприємств до ведення бізнесу в новостворених умовах – ще одна суттєва перешкода, адже соціальні мережі та інші інформаційні платформи мають величезний вплив на те, як підприємства будують свою роботу. Сьогодні кожен має доступ до даних, і всі учасники економічного процесу знаходяться на виду один в одного в реальному часі. Підприємствам доводиться звітувати за кожен свій крок, кожен вияв у публічному просторі. Споживач, своєю чергою, має можливість за кілька секунд порівняти ціни та почитати відгуки на продукт чи послугу. Цей фактор змушує підприємства переглядати свої бізнес-моделі, рухатися у бік пропозиції послуг та досвіду взаємодії з брендом, а не просто продуктів, збільшувати кастомізацію своїх послуг та змінювати формати доступу до продуктів та послуг.

Стрімкий розвиток штучного інтелекту, а саме таких технологій, як машинне навчання, розпізнавання мови і когнітивні розрахунки, став відправною точкою для багатьох підприємств. Ці технології, з одного боку допомагають управ-

ляти величезним потоком інформації, аналізувати масиви даних, виходячи на новий рівень ефективності. А з іншого боку, технологічний прорив викидає багато підприємств «за борт» конкурентного середовища, а у тих, хто «вижив», піднімає нові питання: «Як адаптувати співробітників до нових умов?», «Що робити з часом, який звільнився у фінансових фахівців, адже те, що раніше вони виконували кілька місяців, машина виконує за кілька хвилин?».

І чи не найбільш суттєвий ризик-фактор цифровізації фінансів підприємства – неможливість опиратися на традиції. Традиційний фінансовий менеджмент базується на аналізі попереднього досвіду та прийняття рішень на його основі. Сьогодні такий підхід усе рідше буває ефективним, оскільки підприємствам доводиться вирішувати унікальні завдання, які не мають нічого спільного з будь-яким історичним досвідом. У цих умовах фінансові керівники змушені змінювати стратегії прийняття рішень, додаючи до традиційного аналізу, прогнозування та моніторингу креативність, інновації та нелінійне мислення.

Виходячи з вищеперерахованого, можна виділити такі ключові інструменти та тренди адаптації підприємств до цифровізації фінансів:

1. Управління даними (Data). У тому, як фахівці з фінансів оперують даними, простежується тренд на все більшу автоматизацію процесів збору та обробки даних і все більшу необхідність упрощувати інструменти, які дають змогу аналізувати та ефективно використовувати ці дані. Те, чим споконвіку займалися представники фінансової сфери – оцінкою операційної та фінансової результативності діяльності, – тепер займаються алгоритми. Для фахівців у галузі фінансів настала нова ера – ера аналізу ринку, створення цінності для клієнта та способів монетизації даних.

2. Вартість бізнесу (Value). Фактори вартості бізнесу останні 30 років незмінно зрушуються у бік від матеріальних (таких як власність, обладнання, запаси) до нематеріальних цінностей (бренд, довіра, патент, кадри). При цьому нематеріальні цінності не завжди знаходять відображення у бухгалтерській звітності. Фінансовим фахівцям варто провести велику роботу зі створення нової системи оцінки результатів, у якій передбачено вимірювання нематеріальних активів, інтелектуального капіталу та аналіз їхнього взаємозв'язку з вартістю (цінністю) підприємства та потенціалом для її зростання.

3. Бізнес-модель (Business model). Ще один тренд у фінансовій сфері, пов'язаний із глобальною цифровізацією, – це необхідність розуміння бізнес-моделі підприємства її фінансовими співробітниками. Щоб вийти за рамки алгоритмізованої роботи, яка піддається все більшій автоматизації, на новий рівень функціонування всередині

підприємства, фінансові фахівці повинні діяти не ізольовано, а на основі свого розуміння бізнес-моделі та у тісній взаємодії з іншими відділами.

Безперечно, щоб наважитися на цифрову трансформацію фінансів, власники повинні чітко розуміти переваги та ризики впровадження новітніх цифрових технологій. Згідно з опитуванням Enterprise Strategy Group і Oracle, у 2020–2021 рр. підприємства, які використовують сучасні цифрові технології у фінансовій та операційній діяльності, збільшують щорічний прибуток на 80% швидше; агресивні користувачі нових технологій для фінансів підприємства збільшували свої річні доходи на 58% швидше, ніж ті, які не інвестували в жодну із цих технологій; 88% підприємств, які використовують цифрові технології у своїх фінансових системах, досягають або перевищують очікування рентабельності інвестицій (ROI); кількість помилок у роботі фінансових відділів знизилася у середньому на 37%; 72% підприємств, що використовують цифрові технології, повідомили, що у них з'явилася більш чітке уявлення про загальну ефективність бізнесу; «цифрові помічники» підвищують продуктивність праці на 36% і дають змогу виконувати фінансовий аналіз на 38% швидше; користувачі нових технологій у 9,5 рази частіше, ніж ті, хто їх не використовує, мають провідну на ринку фінансову/оперативну точність показників (38% проти 4%) [15].

Суттєвими перевагами цифровізації фінансів підприємства також є:

- поліпшення клієнтського досвіду (технології цифровізації дають змогу організувати максимально персоналізовану взаємодію, якій надає перевагу більшість клієнтів);

- гнучкість та прискорення бізнес-процесів (в умовах нової нормальності, щоб бути успішним, потрібно бути швидким та гнучким – змінюватися не тоді, коли є можливість, а тоді, коли є потреба. Цифрова трансформація фінансів спрямована на те, щоб підприємства оперативно ухвалювали рішення, блискавично адаптували роботу до вимог поточного моменту та задовольняли потреби клієнтів);

- інноваційні можливості для розвитку бізнесу (цифровізація фінансів відкриває дорогу до інноваційних способів розвитку підприємств: хмарні технології дають змогу працювати над одним проектом кільком командам одночасно, ефективно використовувати ресурси підприємства; готові рішення (SaaS) дають змогу економити час на вирішення завдань, різні додатки, розширення та конектори оптимізують роботу та вимагають мінімальних часових витрат на їх упровадження та адаптацію);

- використання сучасних технологій для роботи з даними (щоб скористатися всіма можливостями доступної інформації, необхідно її акуму-

лювати, структурувати та аналізувати. Цифрова трансформація фінансів підприємства сприяє цьому завдяки прогресивним технологіям, наприклад Big Data або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект), які спрямовані на обробку великих потоків інформації, на підставі якої можна приймати рішення, адаптувати пропозиції під конкретні фінансові цілі та прогнози);

- партнерство і співпраця (складно уявити успішний сучасний бізнес без партнерів, і цифровізація відкриває нові можливості для співпраці з партнерами. Завдяки сучасним технологіям географія вже не є перешкодою у роботі: вести бізнес та шукати партнерів можна у будь-якій точці Земної кулі, а відкритий API робить співпрацю ще більш простою та зручною, як, наприклад, у цифровізації фінансів у банківській сфері, де програмні інтерфейси використовуються вже кілька років).

Таким чином, щоб досягти успіху у цифровій трансформації фінансів, підприємства повинні зосередитися на підготовчих роботах, які включають [16]:

1. Установлення бізнес-цілей і стратегій для реалізації шляхом трансформації, а не запровадження технології.

2. Знання процесів, до яких застосовуватиметься перетворення. Вони можуть бути існуючими або повністю новими, але процеси повинні бути визначені та логічно описані.

3. Знання даних, які використовуватимуться для оцифрованих процесів, адже цифровий процес – це збір, обробка, зберігання та відображення даних.

4. Залучення людей до роботи, створення команди є одним із найважливіших чинників трансформації, та варто пам'ятати, що люди використовують технології, а не навпаки.

5. Установлення дорожньої карти, обсягу та плану трансформації фінансів, установлення реалістичних, вимірюваних та досяжних критеріїв (показників), засобів контролю та спілкування з усіма учасниками.

6. Підготовка чіткого та повного набору вимог, на які буде відповідати майбутнє рішення, що є основним інструментом, який потрібно використовувати протягом усього процесу впровадження.

Багаторічний досвід і багато успішних програм трансформації фінансів підприємства показують, що цей шлях включає три практичні кроки, зроблені бізнесом: перегляд системи фінансового аналізу та планування (FP&A), освіта власників та провідних фахівців, підготовка інформації та масиву даних, що підтримують потреби цифрової трансформації [16].

Ключем до успіху є розширення рівня знань на підприємстві далеко за межі оновлення технологій або створення нової системи. Не відкидаючи важливості технічних знань, мета полягає у тому, щоб побудувати розуміння та залучення всіх рівнів бізнесу до трансформації, поглинаючи

його цінності та бачення їхньої ролі в новій бізнес-структурі. Відповідно, до ключових навичок фінансиста майбутнього у цифровому світі варто віднести: бізнес (фінансові) та технічні навички, лідерські та навички роботи з людьми, і в основі всього – цифрові навички.

Компетенції фінансиста у цифровому світі також зазнають суттєвих змін та повинні включати: загальну цифрову грамотність (обробка інформації, цифрова комунікація, створення цифрового контенту та цифрова безпека); спеціальні знання на стику ІТ та фінансів (хмарні обчислення, конфіденційність та безпека, аналіз даних, нові бізнес-моделі); бізнес та надпрофесійні навички, так звані *soft skills* (уміння вирішувати складні завдання, ведення переговорів, уміння приймати рішення з урахуванням особливостей цифрового середовища, критичне мислення, креативність, активне навчання протягом усього життя) [15].

Таким чином, цифрова трансформація фінансів підприємства одночасно бере орієнтир на два напрями розвитку: автоматизацію та гуманізацію. Звільняючись від більшості виснажливих рутинних завдань, фінансові фахівці рухаються у бік управління базами даних – робота на стику фінансів та інформаційних технологій, а також крос-функціональних та міждисциплінарних процесів зі створення вартості підприємства – робота, яка, крім уміння використовувати суто фінансові інструменти, потребує високого рівня комунікації та нестандартного мислення.

Цифровізація фінансів підприємства останніми роками здійснюється за допомогою таких технологій та інструментів: Big Data, Block chain, електронний документообіг, інформаційні бази типових технологій та рішень, штучний інтелект, віртуальна інфраструктура та доповнена реальність та ін. (табл. 1).

Технологічні особливості цифровізації фінансів підприємства на сучасному етапі включають: віртуалізацію (активи та бізнес-процеси перетворюються на цифрову форму, унаслідок чого з'являється електронний формат основних фінансових інструментів, операції з контрагентами та клієнтами здійснюються в інформаційному просторі, а офіси все частіше замінюють мобільні програми та сайти); автоматизацію (технології дають змогу передати виконання багатьох функцій від працівників до машин, а рівень розвитку техніки дає можливість збирати та обробляти великі обсяги інформації про учасників ринку, аналізувати дані та самостійно приймати фінансові рішення); видалену чи нецентралізовану взаємодію (інформаційно-комунікаційні технології дають змогу впроваджувати віддалену ідентифікацію, автентифікацію партнерів та клієнтів та інші протоколи і механізми); глобальність (усі технологічні особливості, які демонструє цифро-

візація сфери фінансів, є загальносвітовими тенденціями, характерними для економіки у цілому).

Водночас, незважаючи на окреслені вище тенденції, перспективи та переваги цифровізації фінансів підприємства, рівень їх освоєння та впровадження ще залишається далеким від широкого впровадження (табл. 2).

Відповідно, підприємства за рівнем готовності до впровадження найбільш популярних останніми роками цифрових технологій у фінансах розподілилися так (рис. 1).

Сьогодні незаперечним є той факт, що неготовність до цифрової трансформації – це головний ризик, який топ-менеджери бачать для своїх підприємств. Частина керівників реагують на виклики економіки знань, винаймаючи команди консультантів, інші запроваджують бізнес-процеси, притаманні ІТ-компаніям, але проводити цифрову революцію у фінансовому департаменті готові лише 15% із них.

Запроваджувати ІТ-інновації у фінанси підприємства, на думку експертів, мають саме цифрові лідери, а не просто фінансовий директор, адже лише 10% із них уважають, що мають достатні знання та компетенції у цій сфері. Лише у 13% компаній, що досліджувалися АІСРА-СІМА, вже запровадили автоматизацію у фінансах, тобто процес далекий від завершення, але позитивний досвід уже є [12; 14].

Найбільшими перешкодами на шляху новітніх технологій є проблеми з безпекою інформації, небажання змінювати наявні процеси, відмова людей працювати з автоматичними процесами та їхні побоювання за власні робочі місця. На думку цифрових лідерів, для того щоб фінанси підприємства стали «гнучкими», необхідні централізована обробка та аналіз даних у так званих центрах досконалості – командах, які збирають найкращі практики, проводять дослідження, займаються підтримкою і навчанням. Звичайно, що для маленьких підприємств такий центр буде занадто дорогим, але для великих він може стати справжнім осередком корпоративної думки та експертизи. Інші важливі пріоритети у цифровій трансформації фінансів підприємства: перебудова фінансових процесів, поглиблення партнерства між фінансовими та бізнес-процесами, використання автоматизації під час підготовки корпоративних і податкових звітів.

Згідно з опитуванням Enterprise Strategy Group і Oracle, 92% респондентів бачать фінансові програми SaaS як інструменти для впровадження нових технологій та такі способи трансформації фінансів підприємства за допомогою нових технологій [15]:

1. Модернізуйте критичні системи шляхом переходу на SaaS. Швидко й легко скористайтеся перевагами Інтернету речей, машинного навчання, штучного інтелекту та блокчейну за допомогою

Таблиця 1 – Ключові цифрові технології у фінансах підприємства

Цифрові технології	Характеристика
Створення та автоматизація інформації	Перетворює дані в ефективну аналітичну інформацію шляхом розроблення та створення інтерактивних та передових візуалізацій, панелей управління та засобів самостійної бізнес-аналітики. Включає такі блоки: інтеграція даних; зберігання даних; озера даних та вбудована пам'ять; брокераж та обмін даними; виявлення та обробка сигналів; застосування бізнес-аналітики; візуалізація та дослідження даних; підготовка та забезпечення технологій протягом життєвого циклу; віртуалізація; цифрові робочі місця; зчеплення блоків; роботизована автоматизація процесів (RPA).
Глибинна аналітика	Використання статистики, математичних розрахунків та засобів розпізнавання образів задля знаходження найкращих рішень для вирішення різних бізнес-завдань. Результати можуть складатися з прогновної моделі, найкращої альтернативи дії, розбиття на подібні групи або знаходження найкращого рішення, незважаючи на труднощі. Включає такі блоки: розширена візуалізація та швидке створення прототипів; обробка природної мови та аналіз текстів; контент-аналіз; прийняття рішень у реальному часі та потокова передача даних; прогнозна та прескриптивна аналітика машинного навчання; керовані дії.
Когнітивні обчислення	Охоплюють обробку природної мови, ймовірнісні міркування, машинне навчання та інші технології ефективного аналізу контексту та пошуку відповідей, схованих в інформаційних масивах майже у реальному часі. Включають: когнітивне залучення; когнітивну автоматизацію; когнітивне сприйняття та надання форми; когнітивний аналіз даних.
Керована аналітична функція	Розроблення відповідних операційних моделей для аналітичних функцій, охоплюючи належні процеси, керівництво, методологію та інструменти, а саме: розроблення цільової операційної моделі служби управління інформацією, прийняттям рішень та діяльністю (IDO); управління змінами; сумісні експертно-консультаційні центри та сумісні послуги; розвиток здібностей; управління вимогами в Agile-проектах; управління портфелем та програмами; краудсорсинг.
Роботизація	Здатна змінити робоче місце сьогодення так само суттєво, як і верстати в період індустріальної революції змінили цех та виробничі лінії на підприємстві. Потрібні для цього технології розвиваються у двох напрямках: – перший є набором інструментів для роботизації бізнес-процесів і часто називається Robotic Process Automation (RPA). Цей напрям активно розвивався протягом останніх 10 років і сьогодні стоїть на початку широкого використання бізнесом та може бути впроваджений у дуже короткий термін; – другий напрям – інструменти для «інтелектуальної автоматизації», або Cognitive Automation. Створені з використанням когнітивних технологій, ці інструменти лише набувають популярності у використанні, але мають дуже великий потенціал та здатні викликати значні трансформаційні процеси в найближчому майбутньому.
Управління даними та контент-менеджмент	В умовах постійного розширення цифрового всесвіту розвиток технологій дає змогу компаніям більш ефективно впорядковувати неструктуровані дані («контент»), що надходять із різних джерел, зокрема з операційних систем та систем підтримки бізнес-діяльності, а також від клієнтів. Відповідно, контент-менеджмент передбачає проєктування, розроблення, тестування та реалізацію на практиці ефективних рішень з управління фінансовими даними підприємства (EDM-рішення), оскільки у них постійно зростає потреба у користуванні «структурованими даними», щоб стимулювати автоматизацію процесів, розширений аналіз даних та цифрові можливості, які підтримують процеси трансформації бізнесу.
Кібербезпека	Зі стрімким розвитком цифрових технологій відсоток виконання операцій в інформаційно-цифровому середовищі постійно збільшується, а світ паперових носіїв, залізних сейфів та замків залишається у минулому. Інформаційні, а разом із ними і фінансові ресурси підприємств, переходять в електронний вигляд, і без належного рівня захищеності вони можуть стати легкою здобиччю кіберзлочинців. Відповідно, постає потреба у розробленні та впровадженні комплексних рішень, що інтегрують захист та безпеку роботи технологій, бізнес-процесів та персоналу, а саме: тестування на проникнення; оцінка вразливостей; інформаційно-консультаційні послуги з питань кібербезпеки; управління інцидентами; аудити з питань кібербезпеки.

Джерело: складено автором на основі [11]

Таблиця 2 – Рівень та прогноз освоєння цифрових технологій у фінансах підприємства

Цифрові технології у фінансах	Чи знайомі Ви з цими технологіями?	Чи використовує ваша фінансова команда ці технології зараз?	Чи планує ваша фінансова команда інвестувати у ці технології протягом наступних 12 місяців?	Чи планує ваша фінансова команда інвестувати у ці технології протягом наступних 3-5 років?
Хмарні обчислення	91%	54%	29%	23%
Роботизація	50%	11%	15%	17%
Візуалізація	44%	18%	14%	13%
Глибинна аналітика	68%	25%	26%	24%
Когнітивні обчислення	33%	5%	7%	10%
In-memory computing	23%	7%	5%	8%
Блокчейн	48%	2%	5%	9%

Джерело: складено автором на основі [12]

хмарної системи рішення. SaaS дає змогу підприємствам швидко масштабуватися та реалізовувати цінність бізнесу в режимі реального часу.

2. Перейдіть до готових рішень із вбудованими новими технологіями. Вбудовування нових технологій у власні програми є складним і дорогим. Попередньо створені хмарні програми, своєю чергою, дають чудову можливість почати модернізацію критично важливих фінансових систем уже зараз.

3. Пропустіть етап підтвердження концепції, а запустіть пілотний проєкт для чогось рутинного та трудомісткого.

4. Інвестуйте зараз. Багато підприємств продовжують недооцінювати «цифрових помічників». Це помилка: нездатність активно інвестувати у ці технології, щоб покращити управління фінансами, збільшує ризик відставання від конкурентів. Почніть шукати відповідні рішення вже сьогодні.

5. Скористайтеся гнучким мисленням. Якщо ви займаєтеся фінансами, вийдіть за межі зони ком-

форту, дослідіть, як ці нові технології можуть підвищити продуктивність підприємства та надати співробітникам можливості для підвищення кваліфікації.

Висновки. Отже, майбутнє фінансового менеджменту на підприємствах – за професіоналами, які зможуть створювати нові можливості для співробітників та клієнтів за допомогою спеціалізованих знань, технологічних інструментів та надпрофесійних навичок.

Відповідно, роботодавцям варто слідкувати за тим, як цифрові технології впливають на ефективність бізнес-моделі підприємства, які технології запроваджують інші учасники екосистеми; думати про те, які є можливості підвищення та збереження кваліфікації фінансових фахівців; допомогти своїм фінансовим експертам сформулювати образ кінцевого споживача та впровадити його у свою роботу.

Фахівцям-фінансистам необхідно аналізувати, які ділянки поточної роботи найлегше і найсклад-

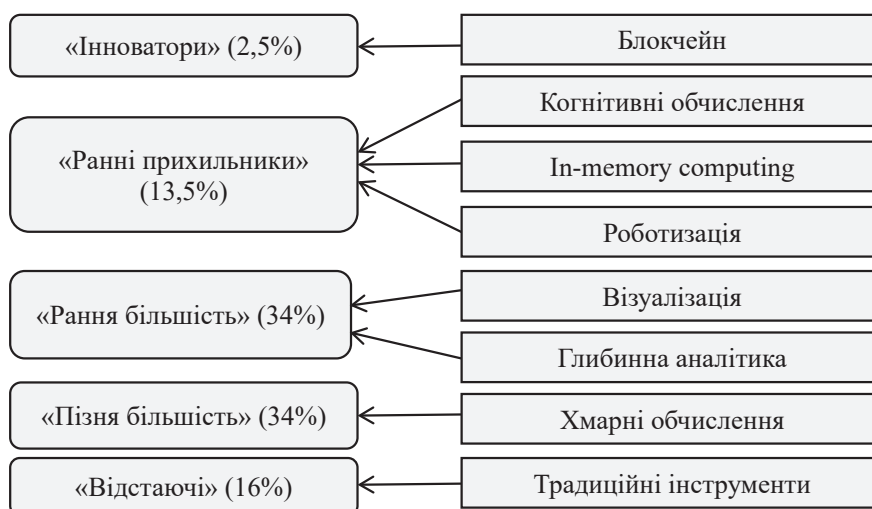


Рисунок 1 – Рівень готовності до прийняття цифрових інструментів у фінансах підприємства

Джерело: складено автором на основі [12]

ніше автоматизувати, і розвивати навички там, де машини можуть бути найменш задіяні; скласти план безперервного професійного розвитку, який відбиває тренди цифрового світу; розширювати сферу інтересів, адже чим вужчий фахівець, тим простіше автоматизувати його працю.

Своєю чергою, і пандемія COVID-19 прискорила потребу в трансформації фінансів підпри-

ємства, надавши унікальну можливість досягти своїх довгострокових фінансових цілей швидше та іншим, прогресивним шляхом. А правильне інвестування у фазу розроблення програм цифрової трансформації фінансів підприємства може призвести до досягнення головних стратегічних фінансових пріоритетів у коротші строки та з більшою ефективністю.

Список використаних джерел:

1. Борисюк О.В. Імперативи розвитку фінансового ринку України в умовах цифровізації. *Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2020. Т. 2. № 22. С. 168–176.
2. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–30.
3. Гаватюк Л.С. Розвиток фінансових технологій під впливом пандемії коронавірусу COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 6–12.
4. Гаряга Л.О., Куліш Р.Р. Фінансова безпека банківської діяльності в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 163–171.
5. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
6. Демчишак Н.Б., Глутковський М.О. Розвиток цифрової економіки в Україні: концептуальні основи, пріоритети та роль інновацій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 43–48.
7. Коваленко В.В. Розвиток фінансових інновацій у небанківських фінансових установах. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1(18). С. 244–250.
8. Матвієнко Г.А. Цифрова трансформація державних фінансів в Україні. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. № 1(86). С. 135–140.
9. Мельничук Г.С., Мамалига В.О. Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2(19). С. 125–130.
10. Шевченко О.М., Рудич Л.В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053>
11. Управління інформацією та аналітика. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/technology/solutions/emea-csf/information-management-and-analytics-offerings.html%20+.html> (дата звернення: 25.01.2022).
12. Agile finance unleashed: the key traits of digital finance leaders. URL: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/agile-finance-unleashed-aicpa-cima-oracle.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).
13. Drui B. Corporate Performance Management in the Age of Agility. URL: <https://fpa-trends.com/article/corporate-performance-management> (дата звернення: 25.01.2022).
14. Emerging technologies: driving financial and operational efficiency. Oracle, 2020. URL: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/esg-research-oracle-emerging-technologies.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).
15. Farrar M. Re-inventing finance for a digital world. The future of finance. CIMA. CGMA-AICPA, 2019. 44 p.
16. Jodzishsky A. Digital transformation journey guide. URL: <https://fpa-trends.com/article/digital-transformation-journey-guide> (дата звернення: 25.01.2022).
17. Tabrizi B., Lam E., Girard K. and Irvin V. Digital transformation is not about technology. URL: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> (дата звернення: 25.01.2022).

References:

1. Borysyuk, O. (2020) Imperatyvy rozvytku finansovoho rynku Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsiyi [Imperatives of development of the financial market of Ukraine in the conditions of digitalization]. *Economic Journal of Volyn National University by Lesya Ukrainka*, vol. 2, no. 22, pp. 168–176.
2. Bortnik A. (2020) Tsyfrova transformatsiya biznes-modeli pidpryyemstva [Digital transformation of the business model of the enterprise]. *Strategy of economic development of Ukraine*, no. 47, pp. 16–30.
3. Havatyuk, S. (2021) Rozvytok finansovykh tekhnolohiy pid vplyvom pandemiyi korona virusu COVID-19 [Development of financial technologies under the influence of the crown pandemic virus COVID-19]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 1, pp. 6–12.
4. Haryaha, L., Kulish, R. (2019) Finansova bezpeka bankivs'koyi diyal'nosti v umovakh tsyfrovizatsiyi [Financial security of banking in terms of digitalization]. *Problems of the economy*, no. 4, pp. 163–171.
5. Hudz, O. (2018) Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostey ta oriyentyriv upravlinnya pidpryyemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines of enterprise management]. *Economy. Management. Business*, no. 2(24), pp. 4–12.
6. Demchysyak, N., Hluts'kyi, M. (2020) Rozvytok tsyfrovoyi ekonomiky v Ukraini: kontseptual'ni osnovy, priorytety ta rol' innovatsiy [Development of digital economy in Ukraine: conceptual bases, priorities and role of innovations]. *Innovative economy*, no. 5–6, pp. 43–48.
7. Kovalenko, V. (2020) Rozvytok finansovykh innovatsiy u nebankivs'kykh finansovykh ustanovakh [Development of financial innovations in non-bank financial institutions]. *Priazovsky Economic Bulletin*, no. 1(18), pp. 244–250.

8. Matviyenko, H. (2021) Tsyfrova transformatsiya derzhavnykh finansiv v Ukrayini [Digital transformation of public finance in Ukraine]. *Bulletin of ONU named after I.I. Mechnikov*, vol. 26, no. 1(86), pp. 135–140.
9. Melnichuk, G., Mamaliga, V. (2020) Tsyfrovizatsiya ekonomiky: mozhlivosti ta zahrozy dlya efektyvnoho funktsionuvannya pidpryyemstv [Digitalization of the economy: opportunities and threats for the effective functioning of enterprises]. *Priazovsky Economic Bulletin*, no. 2(19), pp. 125–130.
10. Shevchenko, O. and Rudych, L. (2020) Rozvytok finansovykh tekhnolohiy v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of financial technologies in conditions of digitalization of Ukraine's economy]. *Efektyvna ekonomika*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053> (accessed 25 January 2022).
11. Upravlinnya informatsiyeyu ta analityka [Information management and analytics]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/technology/solutions/emea-csf/information-management-and-analytics-offerings.html%20+.html> (accessed 25 January 2022).
12. Agile finance unleashed: the key traits of digital finance leaders. Available at: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/agile-finance-unleashed-aicpa-cima-oracle.pdf> (accessed 25 January 2022).
13. Drui, B. (2021) Corporate Performance Management in the Age of Agility. Available at: <https://fpa-trends.com/article/corporate-performance-management> (accessed 25 January 2022).
14. Farrar, M. (2019) Re-inventing finance for a digital world. The future of finance. CIMA. CGMA-AICPA.
15. Emerging technologies: driving financial and operational efficiency (2020). Oracle. URL: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/esg-research-oracle-emerging-technologies.pdf> (accessed 25 January 2022).
16. Jodzishsky, A. (2021) Digital transformation journey guide. Available at: <https://fpa-trends.com/article/digital-transformation-journey-guide> (accessed 25 January 2022).
17. Tabrizi B., Lam E., Girard K. and Irvin V. (2019) Digital transformation is not about technology. Available at: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> (accessed 25 January 2022).

Dokiienko Larysa

International University of Finance

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE FINANCE

The modern global trends, tools and technologies of digital transformation of enterprise finance were considered in the article. The key drivers of change in the digital age are described: systemic, social, market and technological, as well as the main obstacles for enterprises on the path of digitalization: the formation of "new transparency" and the need to adapt enterprises to doing business in the newly created environment, the rapid development of artificial intelligence and the inability to rely on tradition. The main tools of adaptation of enterprises to digitalization of finance – data, value and business model are considered. Significant advantages of the digital transformation of the enterprise's finances include improved customer experience, flexibility and acceleration of business processes, innovative opportunities for business development, and the use of modern technologies for data processing, partnerships and collaboration. It is determined that in order to succeed in the digital transformation of finance, enterprises must focus on preparatory work, which includes: setting business goals and strategies; knowledge of the processes to which the transformation will be applied; knowledge of data to be used for digitized processes; team building; establishing a roadmap, scope and plan for financial transformation, realistic, measurable and achievable criteria; preparation of a clear and complete set of requirements that the future decision will meet. Describes the key skills (business skills, technical skills, leadership and people skills, digital skills) and competencies (general digital literacy, special knowledge at the intersection of IT and finance, "soft skills") of the financier of the future in the digital world. A detailed description of key digital technologies and tools in finance, which are actively implemented in enterprises: cloud computing, robotics, visualization, in-depth analytics, cognitive computing, in-memory computing, block chain, managed analytical function. Also, their technological features are outlined: virtualization, automation, remote or decentralized interaction and globalism. The level and forecast of development, as well as the level of readiness for the adoption of digital tools in the finances of the enterprise are analyzed. Possible ways to transform the company's finances with the help of new technologies are identified.

Key words: digitalization, digital transformation, enterprise finance, digital technologies, digital tools.

JEL classification: C88, G30, M15, O30