

УДК 336.64:658.15:004

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

О. А. Водолазська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський
державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7858-7118>

О. М. Карамушка,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9369-7972>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.47

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ЕКОСИСТЕМ

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Vodolazska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Karamushka,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Information
Systems and Technologies, Dnipro State Agrarian and Economic University

TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN SMALL BUSINESS FINANCIAL MANAGEMENT AMIDST THE DEVELOPMENT OF DIGITAL FINANCIAL ECOSYSTEMS

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти трансформації системи фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва під впливом глобальної цифровізації. Актуальність теми зумовлена стрімким поширенням цифрових фінансових екосистем, що докорінно змінюють традиційні підходи до управління капіталом, грошовими потоками та фінансовими ризиками. Особливу увагу приділено аналізу нових інструментів фінансування та управління ліквідністю, які з'являються завдяки інтеграції малого бізнесу в платформні рішення та фінтех-сервіси. Дослідження розкриває механізми адаптації системи управління фінансами підприємств до динамічних умов цифрового середовища, де ключову роль відіграють автоматизація, використання великих даних та хмарних технологій. Визначено основні ризики, з якими стикаються малі підприємства у процесі цифрової трансформації фінансового менеджменту. Обґрунтовано необхідність перегляду класичних моделей фінансового управління на користь гнучких та інноваційних підходів, що дозволяють ефективно взаємодіяти з банківськими та небанківськими інституціями в межах єдиної екосистеми. Сформульовано рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту малих підприємств через використання сучасних цифрових інструментів, що сприяє зміцненню їх конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках. Результати роботи мають практичне значення для розробки стратегій цифрового розвитку малого бізнесу та формування адаптивних моделей фінансового менеджменту в умовах нової економічної реальності. Концептуальні положення дослідження створюють підґрунтя для подальшого вивчення синергії традиційних фінансів та інноваційних технологічних платформ у контексті сталого розвитку підприємництва.

The article investigates the theoretical and practical foundations of the transformation of financial management systems within small business entities under the influence of global digitalization. The relevance of the topic is determined by the rapid expansion of digital financial ecosystems which fundamentally alter traditional approaches to capital management, cash flow oversight, and financial risk mitigation. Particular attention is paid to the analysis of emerging financing instruments and liquidity management tools that arise through the integration of small businesses into platform-based solutions and fintech services. The research reveals the mechanisms for adapting corporate financial strategies to the dynamic conditions of the digital environment where automation, big data analytics, and cloud technologies play a pivotal role. The study identifies the primary challenges and advantages facing small enterprises during the digital transformation of their financial functions, specifically highlighting increased decision-making speed and cost optimization. It substantiates the necessity of revising classical financial management models in favor of flexible and innovative approaches that allow for effective interaction with both banking and non-banking institutions within a unified ecosystem. Recommendations are formulated to enhance the financial stability of small enterprises through the utilization of modern digital architectures, thereby strengthening their competitive positions in both national and international markets. The findings possess practical significance for developing digital growth strategies and forming adaptive financial management models in the context of the new economic reality. The conceptual provisions of the research provide a framework for further exploring the synergy between traditional finance and innovative technological platforms to ensure the sustainable development of entrepreneurship. The study concludes that the successful integration of small businesses into digital financial ecosystems is not merely a technological upgrade but a strategic imperative for long-term viability.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, малий бізнес, цифрова трансформація, фінансова екосистема, фінтех, управління капіталом, цифровізація, фінансова стійкість, інноваційні інструменти, підприємництво.

Key words: financial management, small business, digital transformation, financial ecosystem, fintech, capital management, digitalization, financial resilience, innovative tools, entrepreneurship.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується стрімким переходом до цифрових моделей функціонування, що зумовлює докорінну трансформацію підходів до управління фінансами в секторі малого підприємництва. Проблема полягає у виникненні суттєвого розриву між традиційними методами фінансового менеджменту, які орієнтовані на лінійні бізнес-процеси, та новими можливостями цифрових фінансових екосистем, що базуються на принципах платформенності, відкритого банкінгу та інтегрованих фінтех-рішень. Малий бізнес, будучи найбільш гнучким, але

водночас найменш захищеним сегментом економіки, стикається з необхідністю повної адаптації своїх фінансових стратегій до умов високої динамічності та технологічної конвергенції. Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими завданнями полягає у необхідності розробки нової парадигми фінансового управління, яка б враховувала синергію між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми цифровими сервісами екосистеми для забезпечення фінансової інклюзії. У практичному аспекті вирішення зазначеної проблеми є критично важливим для зміцнення фінансової стійкості малих підприємств, оптимізації їхніх операційних витрат та розширення доступу до альтернативних джерел капіталу в умовах цифрової економіки. Таким чином, дослідження транс-

формаційних процесів у цій сфері безпосередньо корелює зі стратегічними завданнями державної політики щодо цифровізації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності національного підприємництва на міжнародному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день значна кількість дослідників зосереджує увагу на дослідженні фінансового менеджменту малого бізнесу в умовах розвитку цифрових фінансових екосистем. Зокрема, Олександренко І. та Чиж Н. приділяють особливу увагу специфіці управління фінансами в секторі малого бізнесу, обґрунтовуючи необхідність адаптації класичних методів фінансового менеджменту до обмежених ресурсних можливостей та високої гнучкості малих підприємств у сучасних ринкових умовах [1]. Питання системної цифровізації фінансових функцій підприємств детально розглядають Давиденко Н. М., Буряк А. В. та Ключка О. В., які акцентують увагу на переході до автоматизованих систем управління як ключового фактора забезпечення сталого розвитку та підвищення точності стратегічного планування в цифрову епоху [2].

Теоретичне підґрунтя та актуальні тенденції зміни парадигми управління в умовах посиленої цифровізації економіки стають центральною темою у праці Остапчук О. та Баксалової О., де авторки аналізують зміщення акцентів від традиційного обліку до інтегрованих цифрових моделей, що дозволяють ефективно реагувати на глобальні економічні трансформації [3]. Важливим доповненням до цих напрацювань є дослідження Башлай С. В., Павловського М. В. та Лизака М. П., які фокусуються на практичному розвитку фінансового менеджменту, підкреслюючи роль інноваційної інфраструктури та новітніх технологічних рішень як базису для формування конкурентоспроможних фінансових стратегій суб'єктів господарювання [4].

Незважаючи на ґрунтовні напрацювання вчених у сфері цифровізації та управління фінансами підприємств, сучасні реалії вимагають більш детального вивчення взаємодії малого бізнесу з новими цифровими фінансовими екосистемами. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на проектування інтегрованих моделей управління, які б поєднували специфічні потреби малих підприємств з інноваційними фінтех-рішеннями, що дозволить забезпечити їхню фінансову стійкість та стра-

тегічну адаптивність у довгостроковій перспективі в умовах глобального цифрового середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження та теоретичне обґрунтування трансформаційних процесів у системі фінансового менеджменту малого бізнесу, що відбуваються під впливом стрімкого розширення цифрових фінансових екосистем. Основне завдання полягає у виявленні ключових детермінант, які спонукають малі підприємства до переходу від консервативних моделей управління фінансами до інтегрованих цифрових стратегій. У межах дослідження передбачається проаналізувати структурні зміни в архітектурі фінансових взаємовідносин між суб'єктами підприємництва та сучасними фінтех-платформами для визначення найбільш ефективних точок цифрової трансформації. Важливим аспектом постановки завдання є оцінка потенціалу впровадження інноваційних інструментів управління ліквідністю та капіталом, які пропонують сучасні екосистеми, а також ідентифікація бар'єрів, що перешкоджають цифровій адаптації фінансової функції в секторі малого бізнесу. Крім того, робота спрямована на розробку концептуальних рекомендацій щодо оптимізації фінансових рішень в умовах високої невизначеності цифрового середовища, що дозволить суб'єктам господарювання не лише мінімізувати транзакційні витрати, а й суттєво підвищити свою інвестиційну привабливість. Кінцевим результатом реалізації поставлених цілей має стати формування цілісного бачення адаптивного фінансового менеджменту, який здатен забезпечити сталий розвиток малого бізнесу в межах глобальних технологічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному динамічному світі цифрові фінансові екосистеми стають ключовим фактором глобальної економічної трансформації, докорінно змінюючи принципи взаємодії між капіталом, технологіями та споживачем. Перехід від традиційних банківських моделей до інтегрованих інтелектуальних платформ відкриває безпрецедентні можливості для підвищення ефективності бізнесу, проте водночас ставить перед ним складні технологічні та безпекові виклики. Цей текст присвячений аналізу природи фінансових екосистем, світових лідерів цифрових перегонів та стратегій адап-

тації малого підприємництва до нової реальності, де фінанси перетворюються на безшовний та інтелектуальний сервіс.

Цифрова фінансова екосистема являє собою складну багатокомпонентну мережу, що функціонує на базі цифрових платформ і об'єднує фінансові послуги, технологічні рішення та різноманітні нефінансові сервіси в єдиному віртуальному просторі. На відміну від традиційної банківської моделі, де взаємодія між установою та клієнтом відбувається лінійно, екосистема вибудовується навколо споживача, створюючи навколо нього безшовне середовище для задоволення широкого спектра потреб. Фундаментом такої системи є технологічна платформа, яка забезпечує інтеграцію різних учасників, включаючи комерційні банки, фінтех-стартапи, страхові компанії, інвестиційні фонди та навіть торговельні майданчики.

Центральним елементом функціонування цифрової екосистеми є обмін даними та використання відкритих програмних інтерфейсів, відомих як Open API. Це дозволяє різним сервісам миттєво обмінюватися інформацією, забезпечуючи користувачу можливість отримати кредит, оформити страховку або здійснити інвестицію в одному мобільному додатку без необхідності повторної автентифікації чи введення даних у різних системах. Важливою характеристикою є персоналізація послуг, оскільки алгоритми штучного інтелекту та аналітика великих даних дозволяють екосистемі вивчати поведінку клієнта і пропонувати йому саме ті фінансові продукти, які відповідають його поточному фінансовому стану та життєвим цілям.

Іншою важливою рисою цифрових фінансових екосистем є їхня здатність до стирання меж між різними галузями. Наприклад, логістичні компанії або маркетплейси можуть інтегрувати в свою структуру платіжні сервіси або системи кредитування, перетворюючись на повноцінних учасників фінансового ринку. Це створює ефект синергії, де кожен новий учасник або сервіс додає цінності всій системі, залучаючи більше користувачів і знижуючи загальні трансакційні витрати. Завдяки хмарним обчисленням такі системи мають високий рівень масштабованості, що дозволяє їм миттєво обробляти величезні масиви операцій та розширювати функціонал без суттєвих капітальних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

З точки зору безпеки та довіри, сучасні фінансові екосистеми все частіше викорис-

товують технології розподіленого реєстру та біометричну ідентифікацію. Це дозволяє мінімізувати ризики шахрайства та забезпечити прозорість усіх операцій усередині мережі. У підсумку, цифрова фінансова екосистема трансформує роль грошей і фінансових інструментів, перетворюючи їх на невидимий, але високоефективний сервіс, який інтегрований у повсякденне цифрове життя людини або операційну діяльність бізнесу. Такий підхід сприяє фінансовій інклюзії, оскільки доступ до складних фінансових інструментів стає значно простішим та дешевшим для широкого кола суб'єктів економіки [5].

Сучасний ландшафт світових фінансових екосистем представлений різноманітними моделями, серед яких чільне місце посідають банкоцентричні структури, побудовані традиційними гігантами на кшталт JPMorgan Chase або HSBC. Ці установи розширюють свій базовий функціонал, інтегруючи страхові, інвестиційні та навіть побутові сервіси у власні цифрові платформи, що ми спостерігаємо і на прикладі українського Monobank. Паралельно з ними активно розвиваються екосистеми технологічних корпорацій, так званих BigTech, де Apple, Google та Amazon впроваджують платіжні рішення та кредитні продукти безпосередньо у споживчий досвід мільярдів користувачів (рис. 1).

Як показано на рис. 1, найбільш комплексну форму фінансові екосистеми прийняли у форматі східноазійських супердодатків, таких як Alipay від Ant Group та WeChat Pay від Tencent, де фінанси стали невід'ємною частиною соціальної взаємодії та повсякденного побуту. Водночас на ринку домінують динамічні фінтех-екосистеми або необанки, яскравим прикладом яких є Revolut чи Nubank, що трансформувалися з вузьких сервісів переказів у багатофункціональні майданчики для управління активами та криптовалютами. Окрему нішу займають екосистеми електронної комерції, зокрема латиноамериканська Mercado Libre або японська Rakuten, де фінансові інструменти існують для підтримки та стимулювання торговельних операцій.

В окремих регіонах, як-от в Африці, фінансову інклюзію забезпечують телеком-екосистеми на прикладі M-Pesa, де мобільні оператори фактично замінили класичні банки. Найсучаснішим і найбільш радикальним напрямом розвитку є децентралізовані фінансові екосистеми, побудовані на блокчейнах Ethereum або Solana, які пропонують повністю автоматизо-

Банкоцентричні екосистеми	• JPMorgan Chase (США), HSBC (Велика Британія), Monobank (Україна)
BigTech-екосистеми	• Apple (з Apple Pay, Apple Card), Google (Google Pay та інтеграція з банками) та Amazon
Супердодатки (Super-apps)	• Ant Group (Alipay), Tencent (WeChat Pay)
Фіптех-екосистеми	• британський Revolut, латиноамериканський Nubank.
Екосистеми електронної комерції	• Mercado Libre (Латинська Америка), Rakuten (Японія)
Децентралізовані фінансові екосистеми (DeFi)	• екосистеми Ethereum або Solana
Телеком-екосистеми	• M-Pesa (Кенія)

Рис. 1. Представники цифрових фінансових екосистем світу

Джерело: сформовано на основі [5–6].

вані фінансові операції через смарт-контракти без централізованого посередництва. Усі ці моделі демонструють спільну тенденцію до створення максимально інтегрованого, доступного фінансового середовища для користувача [6].

Для оцінювання готовності національних економік до цифрових трансформацій бізнес-школа IMD (Institute for Management Development) у Лозанні щорічно оприлюднює світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking), розроблений центром світової конкурентоспроможності (The World Competitiveness Center). Основна мета цього дослідження полягає у вимірюванні здатності країни впроваджувати та освоювати цифрові технології як ключовий драйвер економічного зростання, реформування державного управління та розвитку суспільства в цілому. У 2025 році рейтинг охопив 69 економік світу, аналізуючи їх через призму трьох фундаментальних факторів: знання, технології та готовність до майбутнього.

Методологія рейтингу базується на поєднанні жорстких статистичних даних та результатів опитувань керівників вищої ланки,

що дозволяє отримати об'єктивну картину як фактичного стану інфраструктури, так і ділового сприйняття інноваційного клімату. Проведення такого дослідження має критичне значення для державних лідерів та інвесторів, оскільки воно дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони національних екосистем, порівнювати темпи прогресу з конкурентами та розробляти стратегії підвищення інвестиційної привабливості. В 2025 році особливий акцент у рейтингу змістився на здатність країн адаптуватися до розвитку штучного інтелекту, забезпечувати кібербезпеку та утримувати таланти в умовах глобальної геополітичної фрагментації. Високі бали лідерів світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності 2025 року зумовлені їхньою здатністю ефективно поєднувати розвиток талантів, інвестиції в інфраструктуру та гнучке регулювання новітніх технологій (рис. 2).

Як показано на рис. 2, Швейцарія очолює рейтинг світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності. Перше місце вона посіла завдяки своїй інноваційній стійкості, високій концентрації наукового потенціалу та успішному запровадженню електронної ідентифікації,

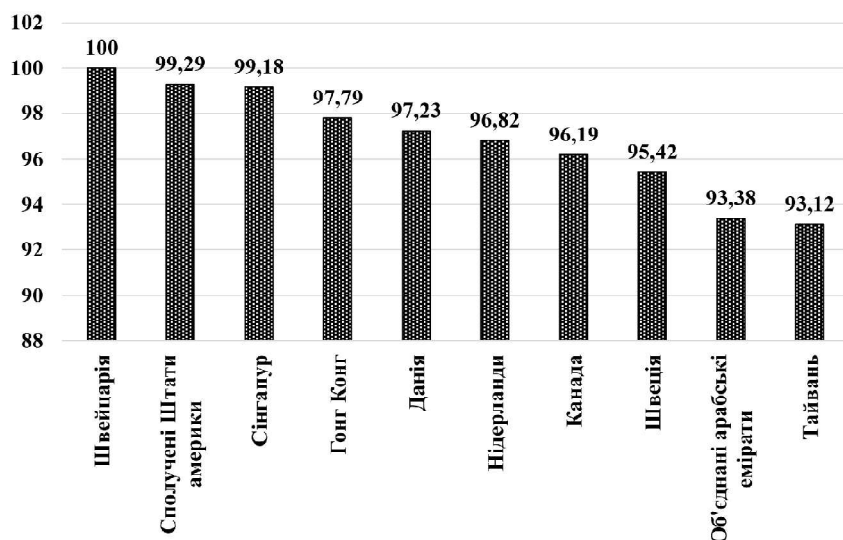


Рис. 2. Топ-10 країн світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності у 2025 році

Джерело: сформовано на основі [7].

що стало критичним фактором для цифрової довіри. Сполучені Штати, попри незначне зниження балів через насиченість базової інфраструктури, утримують лідерство за рахунок домінування у сфері штучного інтелекту, великих обсягів приватних інвестицій у фінтех та найпотужнішого у світі ринку венчурного капіталу. Сінгапур демонструє виняткову цифрову гнучкість завдяки державній підтримці Smart Nation та ідеальним умовам для технологічних стартапів, що робить його ключовим азієським хабом. Гонконг та Тайвань базують свій успіх на потужних технологічних кластерах та виробництві високотехнологічних компонентів, що є фундаментом для глобальних цифрових ланцюгів. Європейські представники, як-от Данія, Нідерланди та Швеція, традиційно вирізняються найвищим рівнем цифрової грамотності населення та досконалою державною політикою у сфері електронного врядування та кібербезпеки. Канада у 2025 році показала суттєвий прогрес завдяки розширенню мереж 5G та підтримці досліджень у галузі квантових обчислень, тоді як Об'єднані Арабські Емірати увійшли до топ-10 завдяки масштабним державним програмам трансформації, лідерству в телекомунікаційній інфраструктурі та створенню максимально сприятливих умов для залучення міжнародних ІТ-талантів. Загалом, ці оцінки відображають не лише поточну технологічну оснащеність, а й готовність кожної країни до майбутніх викликів, пов'язаних з автономізацією економіки та розвитком інтелектуальних систем управління [7].

Проаналізуємо стан цифровізації малого бізнесу в Україні. Однією з ключових особливостей українського бізнес-середовища є надзвичайно висока роль державних цифрових сервісів, зокрема екосистеми Дія.-Бізнес, яка стала для підприємців головним вікном взаємодії з державою та фінансовими інституціями. Цифровізація податкової звітності, автоматичне відкриття ФОП та можливість отримання державних грантів через мобільні застосунки сформували звичку до безпаперової взаємодії, що поступово переноситься і на внутрішній фінансовий менеджмент. Повномасштабна війна, розпочата РФ проти України у лютому 2022 року, поглибила проблему браку спеціалістів, оскільки багато професіоналів виїхали за кордон або мобілізовані, що змушує власників бізнесу шукати максимально прості та інтуїтивні цифрові інструменти, які не потребують тривалого навчання. На фоні цього зріс попит на аутсорсинг цифрових фінансових послуг та використання фінтех-сервісів, які пропонують готові рішення для управління кеш-флоу та автоматизації платежів. Тому малий бізнес в Україні в останні роки масово переходить на цифрові платіжні рішення та програмні РРО, що дозволяє автоматизувати фінансові потоки та забезпечує прозорість розрахунків у реальному часі. Станом на сьогодні понад 60% малих підприємств активно використовують хмарні сервіси для зберігання даних та бухгалтерського обліку, що дозволяє їм зберігати життєздатність навіть у періоди блекаутів або фізичних загроз активам [8].

Для управління фінансами у вище перелічених країнах представники малого бізнесу використовують інноваційні цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати практично кожен аспект фінансової діяльності підприємства. Особливо поширеним є використання хмарних бухгалтерських та ERP-платформ, які забезпечують консолідацію даних у реальному часі та дозволяють власникам бізнесу відмовитися від локальних серверів на користь гнучких вебрішень з високим рівнем безпеки. Важливу роль відіграють інтелектуальні системи управління платіжними операціями та платіжні шлюзи, що не лише спрощують прийом платежів від клієнтів через різні канали, а й автоматично синхронізують ці надходження з реєстрами обліку.

Для управління фінансами у вище перелічених країнах представники малого бізнесу використовують інноваційні цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати практично кожен аспект фінансової діяльності підприємства. Особливо поширеним є використання хмарних бухгалтерських та ERP-платформ, які забезпечують консолідацію даних у реальному часі та дозволяють власникам бізнесу відмовитися від локальних серверів на користь гнучких вебрішень з високим рівнем безпеки. Важливу роль відіграють інтелектуальні системи управління платіжними операціями та платіжні шлюзи, що не лише спрощують прийом платежів від клієнтів через різні канали, а й автоматично синхронізують ці надходження з реєстрами обліку.

Особливе місце посідають інструменти предиктивної аналітики та автоматизованого фінансового планування, які за допомогою алгоритмів штучного інтелекту аналізують історичні дані для прогнозування майбутніх касових розривів та оптимізації податкового навантаження. Доповнюють цей перелік спеціалізовані мобільні застосунки для необанкінгу, які пропонують малому бізнесу миттєвий доступ до кредитних ліній, валютного хеджування та управління корпоративними картками без відвідування банківських відділень. Також значного поширення набули сервіси автоматизованого інвойсингу та контролю дебіторської заборгованості, які самостійно надсилають нагадування контрагентам і відстежують статус оплат, що суттєво підвищує швидкість обороту капіталу (рис. 3).

Як показано на рис. 3, в умовах глобалізації критично важливими стають цифрові платформи для міжнародних розрахунків, які пропонують значно нижчі комісії порівняно з традиційними банківськими переказами та дозволяють працювати з мультивалютними рахунками в межах одного інтерфейсу. Окрему групу складають інструменти для автоматизації звітності та аудиту, що інтегруються безпосередньо з державними сервісами для миттєвого подання декларацій та сплати податків. Весь цей інструментарій, поєднаний через API-інтерфейси в єдину робочу екосистему, перетворює фінансовий менеджмент з рутинної функції на потуж-

ний важіль стратегічного розвитку малого підприємства [9].

Не дивлячись на стрімкий розвиток цифрових екосистем у світі та наявність різноманітних цифрових інструментів управління фінансами, процес цифрової трансформації фінансового менеджменту малого бізнесу супроводжується деякими ризиками. Суттєвий вплив здійснюють кіберризики, що проявляються через загрозу несанкціонованого доступу до рахунків або витоку комерційної таємниці внаслідок вразливостей платформ. Для нейтралізації цієї загрози підприємствам необхідно впроваджувати багаторівневу автентифікацію, використовувати виключно ліцензійне програмне забезпечення з регулярними оновленнями та проводити систематичне навчання персоналу основам кібергігієни (табл. 1).

Як наведено у табл. 1, вагомим ризиком є технологічна залежність, відома як Vendor Lock-in, коли бізнес-процеси стають критично залежними від стабільності конкретної екосистеми. Мінімізувати цей ризик дозволяє диверсифікація цифрових інструментів та створення незалежних хмарних сховищ для резервного копіювання фінансових даних. Паралельно постає ризик правової невизначеності, зумовлений динамічністю законодавчого регулювання фінансових технологій. Вирішення цієї проблеми лежить у площині постійного моніторингу нормативних актів та пріоритетного вибору сервісів, що мають офіційні ліцензії від державних ре-



Рис. 3. Цифрові інструменти управління фінансами малого бізнесу

Джерело: сформовано на основі [9, 15].

Таблиця 1. Ризики трансформації фінансового менеджменту малого бізнесу в умовах розвитку цифрових фінансових екосистем

Ризики	Методи мінімізації ризиків
Кіберризики та витік даних (несанкціонований доступ до фінансових рахунків, викрадення комерційної таємниці через вразливості платформ)	Впровадження багатофакторної автентифікації, використання ліцензійного ПЗ з регулярним оновленням, шифрування даних та навчання персоналу основам кібергігієни
Технологічна залежність (Vendor Lock-in) (ризик зупинки бізнес-процесів у разі технічного збою екосистеми або раптової зміни її політики/тарифів)	Диверсифікація цифрових інструментів (використання декількох сервісів), створення резервних копій критичних фінансових даних на незалежних хмарних сховищах
Ризик правової невизначеності (відсутність чіткого законодавчого регулювання новітніх фінтех-інструментів, смарт-контрактів та цифрових активів)	Постійний моніторинг змін у законодавстві, залучення зовнішніх юридичних консультантів, використання сервісів, що мають офіційну ліцензію НБУ або відповідних регуляторів
Ризик дефіциту цифрових компетенцій (помилки в управлінні фінансами через недостатню кваліфікацію персоналу при роботі з складним аналітичним інструментарієм)	Проведення регулярних тренінгів для працівників, залучення фінтех-аутсорсингу, використання платформ із інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом та вбудованими підказками
Інтеграційний ризик (несумісність нових цифрових екосистем із існуючими обліковими системами підприємства, що веде до втрати або дублювання даних).	Використання сервісів із відкритими API для безшовної інтеграції, попереднє тестування нових інструментів у пілотному режимі перед повним впровадженням
Фінансовий ризик (непередбачувані витрати) (приховані комісії всередині екосистем, витрати на підписку та масштабування цифрової інфраструктури)	Ретельний аудит умов користування платформами (Terms of Service), розрахунок окупності цифрових інструментів, вибір гнучких тарифних планів «pay-as-you-go»
Ризик алгоритмічних помилок (неправильне прийняття фінансових рішень через некоректну роботу ШІ або автоматизованих систем скорингу)	Збереження людського контролю над ключовими фінансовими рішеннями (Human-in-the-loop), регулярна перевірка звітів, сформованих автоматичними системами

Джерело: сформовано на основі [10, 16].

гуляторів. Дефіцит цифрових компетенцій персоналу часто призводить до операційних помилок при роботі зі складними аналітичними системами. Цей ризик усувається через регулярне підвищення кваліфікації співробітників та використання інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, що мінімізують вплив людського фактора. Інтеграційні ризики, пов'язані з несумісністю нових рішень із наявними обліковими базами, нівелюються застосуванням відкритих програмних інтерфейсів (API) та тестуванням сервісів у пілотному режимі.

Окрему увагу слід приділяти фінансовим ризикам, таким як приховані комісії або неконтрольоване зростання витрат на підписки. Уникнути цього допомагає ретельний аудит умов користування та попередній розрахунок окупності кожного цифрового інструмента. Нарешті, ризик алгоритмічних помилок штучного інтелекту при прийнятті рішень вимагає збереження людського контролю над ключовими фінансовими операціями, що гарантує додатковий рівень перевірки автоматизованих звітів. Таким чином, лише комплексне поєднання технологічних

заходів безпеки з гнучким управлінням та правовим супроводом дозволяє малому бізнесу успішно інтегруватися в цифрові фінансові екосистеми з мінімальними втратами [10].

З огляду на вищеописані ризики, які постають перед малими підприємствами у процесі управління фінансами, процес адаптації фінансового менеджменту малого підприємства до сучасного цифрового середовища повинен розпочинатись з глибокого цифрового аудиту та стратегічного планування. Під час аудиту та стратегічного планування керівництво критично оцінює наявні управлінські механізми, виявляє рутинні "паперові" зони та формує дорожню карту цифровізації, що відповідає ресурсному потенціалу бізнесу. Наступним фундаментальним кроком адаптації фінансового менеджменту до умов цифровізації стає повний перехід на хмарну інфраструктуру, що передбачає впровадження сучасних бухгалтерських систем, які гарантують централізоване зберігання фінансових даних та забезпечують менеджменту високу мобільність і доступ до інформації в режимі реального часу. Це



Рис. 4. Процес адаптації системи фінансового менеджменту малих підприємств до умов цифрового середовища

Джерело: сформовано на основі [11—13].

створює умови для інтеграції з глобальними фінансовими екосистемами через API-інтерфейси, що дозволяє налаштувати безшовну синхронізацію між внутрішнім обліком та зовнішніми банківськими чи податковими сервісами (рис. 4).

Як показано на рис. 4, не менш важливою є автоматизація операційних фінансових процесів, зокрема впровадження інтелектуальних систем інвойсингу та автоматичного розпізнавання документів, що радикально мінімізує вплив людського фактора та вивільняє інтелектуальний ресурс для стратегічного аналізу. Паралельно з цим бізнес впроваджує системи моніторингу та візуальні дашборди, які дозволяють миттєво оцінювати стан ліквідності та прибутковості, перетворюючи сухі цифри на наочні індикатори для прийняття рішень. Важливим етапом стає інтеграція інструментів предиктивної аналітики, де алгоритми штучного інтелекту допомагають прогнозувати грошові потоки, моделювати ймовірні сценарії розвитку та завчасно ідентифікувати загрозу касових розривів [14].

Оскільки цифровізація розширює коло потенційних загроз, процес обов'язково охоплює комплексну модернізацію системи кібербезпеки, включаючи впровадження протоколів шифрування та багатофакторної автентифікації для надійного захисту корпоративних активів. Це створює безпечне підґрунтя для освоєння новітніх фінансових інструментів, таких як краудфандинг, факторинг на маркетплейсах або використання смарт-контрактів, що суттєво розширює доступ до капіталу. Вирішальне зна-

чення для успіху має трансформація корпоративної культури та навчання персоналу, адже фінансова служба повинна опанувати навички роботи з великими даними, переходячи від ролі реєстратора операцій до статусу стратегічного партнера. На завершення бізнес переходить у режим безперервного моніторингу інновацій та масштабування, що передбачає постійне оновлення технологічного стека та гнучку адаптацію системи управління до динамічних змін у законодавстві та нових можливостей глобальних фінансових екосистем.

Сучасний ландшафт світових фінансових екосистем представлений банкоцентричними структурами та технологічними гігантами, що формують нову цифрову реальність для світової економіки. Лідируючі позиції таких країн, як Швейцарія, США та Сінгапур, підтверджують, що запорукою успіху в цій системі є не лише технологічна оснащеність, а й здатність до інноваційної стійкості та гнучкої державної підтримки. Для малого бізнесу інтеграція у ці глобальні процеси стає не просто можливістю, а стратегічною необхідністю. Впровадження хмарних бухгалтерських систем, автоматизація платежів та використання API-інтерфейсів дозволяють підприємствам долати локальні обмеження та ставати частиною безшовного фінансового простору. Водночас успішна адаптація фінансового менеджменту потребує комплексного підходу: від глибокого аудиту та переходу на хмарну інфраструктуру до суворого дотримання протоколів кібербезпеки й трансформації корпоративної культури. Тільки за умови переходу фінансової служби до статусу

стратегічного партнера, що володіє навичками роботи з великими даними та сучасними інструментами (як-от смарт-контракти чи краудфандинг), малий бізнес зможе ефективно масштабуватися та зберігати конкурентоспроможність в умовах безперервної цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Трансформація фінансового менеджменту малого бізнесу в умовах розквіту цифрових екосистем є не просто технічним оновленням інструментарію, а фундаментальною зміною управлінської філософії. Інтеграція в глобальні цифрові платформи дозволяє малим підприємствам долати традиційні бар'єри, отримуючи доступ до інструментів аналітики та фінансування, які раніше були прерогативою лише великих корпорацій. Хоча цей шлях супроводжується значними викликами у сферах кібербезпеки, правової невизначеності та дефіциту цифрових компетенцій, потенційні вигоди у вигляді предиктивного управління капіталом та операційної ефективності значно переважають можливі ризики. У підсумку, здатність бізнесу адаптувати свої внутрішні фінансові процеси до екосистемної логіки стає головною умовою його життєздатності та стратегічної стійкості в умовах нової інтелектуальної економіки.

Література:

- Олександренко І., Чиж Н. Управління фінансами підприємств малого бізнесу. Економічний форум. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25>
- Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталый розвиток економіки. 2025. № 2 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
- Остапчук О., Баксалова О. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22>
- Башлай С. В., Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. Ефективна економіка. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52>
- Лавренюк В. В., Стрільчук Ю. І. Глобальні тренди та виклики цифрової трансформації фінансової екосистеми. Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2025. № 39. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.22.152.158
- Олешко Т. І., Марина А. С., Сушириба Р. І. Напрями розвитку фінансових екосистем. Сталый розвиток економіки. 2025. № 1 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>
- IMD World Digital Competitiveness Ranking 2025. Institute for Management Development. URL: https://imd.widen.net/content/xclarczvwrf/pdf/WDCR_Report_2025.pdf (дата звернення: 28.04.2026)
- Казак О. О., Дідушок Р. З. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України в умовах воєнного стану: виклики, можливості та стратегії адаптації. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 3 (17). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0348>
- Морозова А. С., Федорчук Д. Р. Економічна сутність цифрових фінансових інструментів. Ефективна економіка. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.25>
- Кульганік О., Дівидюк А. Цифрові екосистеми для розвитку малого та середнього бізнесу: можливості та ризики. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-87>
- Зверук А. А. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств в умовах сталого розвитку. Бізнесінформ. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>
- Чубук А. П., Яценко О. В., Овандер Н. А. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>
- Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(59), pp. 136-150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>
- Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., & Sirko, A. (2025). Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3 (62), 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.-2025.4758>
- Khalatur S., Kravchenko M., Oleksiuk V., Brovko L., Karamushka O. (2023). Methodological bases of innovation model formation of the

agricultural sector of the national economy. E3S Web of Conferences, 452/01007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>

16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., & Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.-2.55.2024.4347>

References:

1. Oleksandrenko, I. and Chyzh, N. (2022), "Financial management of small business enterprises", Ekonomichnyi forum, vol. 3. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25>.

2. Davydenko, N.M., Buriak, A.V. and Kliuchka, O.V. (2025), "Digitalisation of financial management of enterprises", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 2 (53). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>

3. Ostapchuk, O. and Baksalova, O. (2022), "The essence and trends of financial management changes in conditions of intensified digitalisation of the economy", Modeling the Development of the Economic Systems, vol. 4. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22>

4. Bashlai, S.V., Pavlovskiy, M.V. and Lyzak, M.P. (2023), "Development of financial management in conditions of economic digitalisation", Efektyvna ekonomika, vol. 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52>

5. Lavreniuk, V.V. and Strilchuk, Yu.I. (2025), "Global trends and challenges of digital transformation of the financial ecosystem", Instytutsiinyi repozytarii Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Vadyma Hetmana, vol. 39. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.22.152.158 (Accessed 26 April 2026).

6. Oleshko, T.I., Maryna, A.S. and Sushyryba, R.I. (2025), "Directions of financial ecosystems development", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 1 (52). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>

7. Institute for Management Development (2025), "IMD World Digital Competitiveness Ranking 2025", available at: https://imd.widen.net/content/xclarczvwr/pdf/WDCR_Report_-2025.pdf (Accessed 28 April 2026).

8. Kazak, O.O. and Didushok, R.Z. (2025), "Digital transformation of small and medium-sized business of Ukraine under martial law: challenges, opportunities and adaptation strategies", Euro-

pean scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 3 (17). <http://doi.org/10.32750/2025-0348>.

9. Morozova, L.S. and Fedorchuk, D.R. (2025), "Economic essence of digital financial instruments", Efektyvna ekonomika, vol. 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.25>.

10. Kulhanik, O. and Divyduik, L. (2025), "Digital ecosystems for the development of small and medium-sized businesses: opportunities and risks", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 6. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-87>.

11. Zveruk, L.A. (2025), "Digitalisation of financial management of enterprises in conditions of sustainable development", Biznesinform, vol. 6. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>.

12. Chubuk, L.P., Yatsenko, O.V. and Ovan-der, N.L. (2024), "Impact of digital economy on transformation of business models and financial management: institutionalisation of digital transformations", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 1. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>.

13. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.-6.59.2024.4508>.

14. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L. and Sirko, A. (2025), "Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (62), pp. 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.62.2025.4758>.

15. Khalatur, S., Kravchenko, M., Oleksiuk, V., Brovko, L. and Karamushka, O. (2023), "Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy", E3S Web of Conferences, vol. 452. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>.

16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4347>.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.05.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26