



Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 658.3:657.6:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18125515>

**Адаптація систем управління персоналом до вимог автоматизованого
фінансового контролю**

Штерма Тетяна Василівна,

доктор економічних наук, професор, декан факультету інформаційних
технологій та економіки, Приватний вищий навчальний заклад
«Буковинський університет», м. Чернівці, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-7623-3738>

Жук Інна Іванівна,

кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчально-виховної
роботи, професор кафедри обліку і фінансів, Приватний вищий навчальний
заклад «Буковинський університет», м. Чернівці, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-4998-1818>

Скрипник Каріна Вадимівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Приватний
вищий навчальний заклад «Буковинський університет», м. Чернівці, Україна,
<https://orcid.org/0009-0001-0528-5215>

Прийнято: 23.12.2025 | Опубліковано: 02.01.2026

Анотація. В умовах стрімкого зростання обсягів фінансових даних, ускладнення внутрішніх бізнес-процесів і посилення вимог до прозорості та контрольованості фінансової інформації ефективність автоматизованого



фінансового контролю дедалі більше характеризується не лише рівнем технологічного забезпечення, а і якістю його організаційної та кадрової підтримки. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція автоматизованих контрольних механізмів із системою управління персоналом, яка формує передумови дотримання контрольних процедур, відповідальності та цифрової дисципліни персоналу. Метою статті є обґрунтування цілісного підходу до адаптації системи управління персоналом до вимог автоматизованого фінансового контролю через визначення основних напрямів інтеграції HR-функцій у контрольне середовище та розроблення поетапного алгоритму такої адаптації. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до фінансового контролю та управління персоналом; системний підхід – для підтвердження взаємозв'язку HR-системи й автоматизованого фінансового контролю; структурно-логічний метод – для створення алгоритму адаптації; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків і практичних рекомендацій. У результаті дослідження аргументовано доцільність переходу від фрагментарних кадрових рішень до цілісного критерію до адаптації системи управління персоналом, що базується на принципах системності, превентивності, прозорості, відповідальності, безперервного розвитку компетентностей і орієнтації на фінансову дисципліну. Розроблено поетапний алгоритм адаптації HR-системи, який охоплює стратегічні, організаційно-методичні та результативні етапи й забезпечує керованість змін, мінімізацію кадрових ризиків і стійкість функціонування автоматизованого фінансового контролю. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих напрямів адаптації, інструментарію та алгоритму як методичної основи для побудови або вдосконалення системи автоматизованого фінансового контролю на підприємствах різних галузей в умовах цифрової трансформації.



Ключові слова: цифровізація управління, фінансова дисципліна, управлінський облік, кадрові ризики, центри фінансової відповідальності, ключові показники ефективності (KPI), внутрішній контроль, комплаєнс, антикорупційні ризики.

**Adaptation of human resource management systems to the requirements of
automated financial control**

Tetiana Shterma,

Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Information
Technology and Economics, Private Higher Educational Institution
«Bukovinian University», Chernivtsi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-7623-3738>

Inna Zhuk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for
Educational Work, Professor of the Department of Accounting and Finance,
Private Higher Educational Institution «Bukovinian University»,
Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-4998-1818>

Karina Skrypnyk,

Graduate of the second (Master's) Level of Higher Education, Private Higher
Educational Institution «Bukovinian University», Chernivtsi, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0001-0528-5215>

Abstract. In the context of the rapid growth of financial data volumes, increasing complexity of internal business processes, and rising requirements for transparency and controllability of financial information, the effectiveness of automated financial control is increasingly determined not only by the level of



technological support but also by the quality of its organizational and human resource alignment. In this regard, integrating automated control mechanisms with the human resource management system is particularly important, as it establishes the prerequisites for compliance with control procedures, accountability, and digital discipline among personnel. The purpose of this article is to substantiate a comprehensive approach to adapting the human resource management system to automated financial control by identifying key directions for integrating HR functions into the control environment and developing a step-by-step adaptation algorithm. The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis to generalize scientific approaches to financial control and human resource management; a systems approach to substantiate the interrelationship between the HR system and automated financial control; the structural-logical method to construct the adaptation algorithm; and the abstract-logical method to formulate conclusions and practical recommendations. The study substantiates the feasibility of transitioning from fragmented HR decision-making to a holistic approach to adapting the human resource management system, grounded in the principles of system integrity, preventive orientation, transparency of responsibility, continuous competence development, and a focus on financial discipline. A step-by-step algorithm for HR system adaptation is developed, encompassing strategic, organizational-methodological, and performance-oriented stages, ensuring change manageability, minimizing personnel risks, and the sustainable functioning of automated financial control. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed adaptation directions, tools, and algorithms as a methodological basis for building or improving automated financial control systems in enterprises across various industries during the digital transformation.

Keywords: management digitalization, financial discipline, management accounting, personnel risks, financial responsibility centers, automated financial control, key performance indicators (KPIs), internal control, compliance, anti-



corruption risks.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням обсягів фінансової інформації, ускладненням внутрішніх бізнес-процесів та посиленням вимог до прозорості й контрольованості фінансових потоків [1]. У відповідь на ці виклики все більшого поширення набуває автоматизований фінансовий контроль, який сприяє безперервному моніторингу фінансових операцій, оперативному виявленню відхилень і підвищенню якості управлінських рішень. Водночас практика впровадження таких систем свідчить, що їх результативність значною мірою залежить не лише від технологічних рішень, а й від здатності персоналу працювати в цифровому контрольному середовищі [2, с. 12].

Автоматизація фінансового контролю трансформує роль персоналу, змінює функціональні обов'язки та активізує відповідальність працівників за якість фінансових даних і дотримання контрольних процедур. За відсутності належної адаптації системи управління персоналом ці зміни можуть призводити до формалізації контролю, опору організаційним перетворенням, зниження фінансової дисципліни та виникнення кадрових ризиків. У зв'язку із цим виникає потреба в переосмисленні підходів до управління персоналом як частини забезпечення ефективності автоматизованого фінансового контролю та стійкості фінансового управління підприємством. Крім того, цифровізація контрольних процедур загострює антикорупційні ризики: помилки або зловживання в управлінні доступами, конфлікт інтересів у процесах погодження платежів, обхід контрольних правил через «винятки» в системі та маніпуляції з довідниками/налаштуваннями можуть призводити до фінансових втрат і репутаційних наслідків. Тому під час адаптації HR-системи до автоматизованого фінансового контролю важливо доповнювати кадрові механізми елементами комплаєнсу, доброчесності та превенції корупції на основі ризик-орієнтованого підходу [3–8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях



цифрової трансформації управління підприємствами дедалі чіткіше простежується взаємозв'язок між автоматизацією фінансових процесів, розвитком людського капіталу та дієвістю управлінських рішень. Так, у працях К. Валаскова з колегами (K. Valaskova et al.) [9, p. 1178], а також Д. Бедфорд і співавторів (D. Bedford et al.) [10] емпірично доведено, що цифровізація, автоматизація та аналітика є не лише інструментами оптимізації фінансових операцій, а й стратегічними чинниками підвищення фінансової результативності та адаптивності підприємств за умови їх узгодження з управлінськими цілями. Паралельно в низці публікацій зосереджено увагу на трансформації системи управління персоналом у цифровому середовищі. Зокрема, У. Хатун із колегами (U. Khatoon et al.) [11], Р. Александро (R. Alexandro) [12], К. Екума (K. Ekuma) [13, p. 199], М. Бастіда та співавтори (M. Bastida et al.) [14], а також Д. Кобец та ін. (D. Kobets et al.) [15, p. 541] обґрунтовують, що використання штучного інтелекту, HR-аналітики та цифрових платформ змінює функціональну роль персоналу, збільшує вимоги до компетентностей і сприяє зростанню продуктивності та якості управлінських рішень, водночас актуалізуючи питання етики, мотивації та організаційної готовності. В умовах поширення гібридних і дистанційних форматів роботи дослідники М. Цвікала й ін. (M. Świąkała et al.) [16] та А. Ортинська (A. Ortynska) [17] наголошують на посиленні ролі цифрових систем контролю, аналітичних інструментів і самоконтролю персоналу для забезпечення фінансової прозорості, бюджетної дисципліни та керованості процесів у розподілених організаційних структурах. Окремий блок досліджень присвячено поведінковим, інституційним і довірчим аспектам управління, які опосередковано впливають на фінансовий контроль. Так, А. Моторіна (A. Motorina) акцентує увагу на важливості довіри та зниження невизначеності в ухваленні рішень [18], тоді як А. Юткіна (A. Iutkina) окреслює значення цифрових інструментів сценарного моніторингу та підготовки персоналу для підвищення адаптивності управління під час нестабільності [19].



Інституційний вимір розвитку людського капіталу та прозорості фінансових процесів розкрито в працях А. Ільїної (А. Пина) [20; 21, с. 264], де підкреслено роль державної фінансової та інформаційної підтримки, відкритих даних і цифрового врядування. Водночас статті О. Леги та колег [22], а також авторського колективу на чолі з М. Дубініною [23, с. 63] засвідчують, що автоматизація облікових і контрольних процесів, зокрема у сфері виплат працівникам, є необхідною передумовою підвищення фінансової прозорості, мінімізації ризиків і стабільності діяльності підприємств за інтеграції з кадровим менеджментом.

Узагальнення результатів наведених досліджень дає підстави стверджувати, що ефективність автоматизованого фінансового контролю під час цифрової трансформації визначається не лише рівнем технологічної зрілості, а й ступенем адаптації системи управління персоналом до логіки цифрових контрольних процедур, що зумовлює потребу в розробленні цілісних поетапних підходів до інтеграції HR-системи в контур фінансового управління підприємством.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації функцій фінансового контролю, обліку та внутрішнього аудиту, автоматизації контрольних процедур і використанню аналітичних та HR-технологій, у науковому дискурсі є низка невирішених питань. Зокрема, у більшості праць розглянуто автоматизований фінансовий контроль і цифрове управління персоналом як паралельні або слабо пов'язані напрями змін, зосереджено увагу переважно на технологічних аспектах, фінансових результатах або окремих HR-інструментах. Недостатньо розкритими залишаються механізми системної інтеграції HR-функцій у цифрове контрольне середовище, а також роль кадрових процесів у гарантуванні стійкості, результативності та прозорості автоматизованого фінансового контролю. Крім того, недостатньо систематизовано підходи до виявлення та мінімізації антикорупційних



ризиків, що виникають на перетині HR-функцій і цифрових контрольних процедур.

До того ж у наявних публікаціях фрагментарно висвітлено питання розмежування відповідальності персоналу в умовах цифровізації контролю, узгодження системи мотивації з фінансовими регламентами, а також поетапності адаптації HR-системи до вимог автоматизованих контрольних процедур. Відсутність цілісних методичних підходів ускладнює практичне введення автоматизованого фінансового контролю та підвищує ризики формального застосування цифрових інструментів без належного управлінського та кадрового забезпечення.

З огляду на наведене, це дослідження спрямоване на подолання зазначених обмежень через формування комплексного бачення адаптації системи управління персоналом до умов функціонування автоматизованого фінансового контролю. Практична цінність роботи полягає в можливості використання запропонованого підходу як методичної основи для підприємств різних галузей під час впровадження або вдосконалення систем автоматизованого фінансового контролю.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування підходу до адаптації системи управління персоналом до умов функціонування автоматизованого фінансового контролю через визначення напрямів інтеграції HR-функцій у цифрове контрольне середовище та розроблення поетапного алгоритму такої адаптації з урахуванням управлінських і кадрових викликів.

Окреме завдання статті полягає в ідентифікації антикорупційних ризиків у контурі автоматизованого фінансового контролю, зумовлених людським фактором (конфлікт інтересів, надмірні доступи, можливість обходу контрольних правил), та обґрунтуванні шляхів їх мінімізації. Проблема полягає в тому, що цифрові інструменти контролю можуть бути формально впроваджені без належних комплаєнс-процедур і кадрової відповідальності; вирішенням є інтеграція в HR-систему політик доброчесності, механізмів



розподілу повноважень, навчання та каналів повідомлень із подальшим моніторингом винятків і контрольних індикаторів [3; 4; 5; 24].

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на цифрову трансформацію управління підприємством, фінансовий контроль зазнає суттєвих змін, що зумовлено зростанням обсягів інформації, ускладненням господарських процесів та підвищенням вимог до оперативності й обґрунтованості управлінських рішень. Традиційні підходи до фінансового контролю, які базуються на періодичному аналізі звітності та значній частці ручних процедур, поступово втрачають ефективність і не забезпечують належного рівня прозорості та превентивності управління. У цьому контексті автоматизований фінансовий контроль розглядають як вагомий елемент сучасної системи управління підприємством.

Автоматизований фінансовий контроль доцільно визначати як інтегровану систему процедур, інструментів і цифрових технологій, спрямованих на безперервний моніторинг фінансових операцій, доходів, витрат і грошових потоків у режимі, наближеному до реального часу. Його головна роль полягає не лише у фіксації фінансових результатів, а й у своєчасному виявленні відхилень, ризиків та порушень фінансової дисципліни, що дає змогу керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних даних. Отже, автоматизований фінансовий контроль виконує не стільки функцію постфактум-оцінювання, скільки превентивну й аналітичну функції в системі управління підприємством.

Порівняно з традиційним фінансовим контролем, автоматизований підхід розкриває принципово іншу логіку організації контрольних процесів. Традиційний контроль, як правило, має ретроспективний характер, базується на періодичній звітності та значною мірою залежить від людського фактора, що збільшує ризик помилок, затримок і суб'єктивних оцінок. Тоді як автоматизований фінансовий контроль орієнтований на стандартизацію процедур, інтеграцію даних із різних підсистем обліку та використання



цифрових алгоритмів для аналізу фінансової інформації. Це підвищує точність даних, знижує операційні ризики і створює єдиний інформаційний простір управління.

Водночас автоматизація фінансового контролю не означає зменшення значущості людського чинника, а радше трансформує його роль у цифровому контрольному середовищі. Персонал перестає виконувати переважно облікові та контрольні функції в ручному режимі й зосереджується на аналітичних, інтерпретаційних та управлінських завданнях. Працівники відповідають за коректність первинних даних, дотримання фінансових регламентів, аналіз відхилень і формування управлінських висновків на основі автоматизованої звітності. Відповідно, ефективність автоматизованого фінансового контролю безпосередньо залежить від рівня підготовки персоналу, його цифрових компетентностей та здатності працювати в умовах формалізованих контрольних процедур.

Тож автоматизований фінансовий контроль у сучасному управлінні підприємством є не лише технологічним інструментом, а й комплексним організаційно-управлінським механізмом, що потребує узгодження цифрових рішень із кадровим забезпеченням і системою управління персоналом. Саме ця взаємодія між цифровими інструментами фінансового контролю та людським фактором визначає ефективність функціонування контрольних процедур і створює передумови для переходу до результативної, прозорої та стійкої моделі управління фінансами підприємства. У зв'язку із цим особливої актуальності набуває кадровий вимір автоматизованого фінансового контролю, оскільки саме персонал є головною ланкою, що гарантує коректне функціонування цифрових контрольних механізмів у практичній діяльності підприємства.

Запровадження автоматизованого фінансового контролю зумовлює трансформацію функцій і відповідальності персоналу підприємства. Автоматизація контрольних процедур змінює роль працівників із виконавців



рутинних облікових операцій на суб'єктів аналітичної і контрольної роботи, відповідальних за якість первинних даних, дотримання фінансових регламентів та інтерпретацію результатів автоматизованої звітності. За таких умов контроль набуває системного характеру, а персонал стає частиною інтегрованого механізму управління фінансами, що відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Кадровий вимір автоматизованого фінансового контролю: трансформація функцій, компетентностей і ризиків

Критерій	Традиційний фінансовий контроль	Автоматизований фінансовий контроль
Характер контрольних процедур	Періодичний, ретроспективний	Безперервний, превентивний
Роль персоналу	Виконавець облікових і перевірочних операцій	Аналітик і відповідальний суб'єкт контролю
Основні функції працівників	Ведення обліку, формування звітності	Забезпечення якості даних, аналіз відхилень, інтерпретація результатів
Відповідальність за фінансові результати	Часто розмита, колективна	Персоніфікована, закріплена за центрами фінансової відповідальності
Вимоги до компетентностей	Професійні знання з обліку та фінансів	Цифрові, аналітичні, контрольні, управлінські
Рівень впливу людського фактора	Високий (ручні операції, суб'єктивність)	Опосередкований (через регламенти та цифрові алгоритми)
Основні кадрові ризики	Помилки, затримки, залежність від конкретних осіб	Опір змінам, недостатній рівень цифрових компетентностей, формалізація контролю
Управлінський ефект	Обмежена прозорість і реактивність	Підвищення прозорості, оперативності та контрольованості

Джерело: побудовано авторами за [25, с. 158; 26; 27]

Цифровізація фінансових процесів зумовлює зміну функціонального навантаження персоналу й посилення індивідуальної та колективної відповідальності за результати діяльності підрозділів. Упровадження автоматизованого фінансового контролю забезпечує прозорість фінансових потоків і закріплення результатів за центрами фінансової відповідальності, що



потребує чіткого розмежування повноважень, регламентації доступу до фінансової інформації та формалізації контрольних процедур. Послідовність цих змін проілюстровано на рис. 1.



Рис. 1. Логіка формування автоматизованого фінансового контролю в системі управління персоналом

Джерело: побудовано авторами

Візуалізація показує послідовність становлення автоматизованого фінансового контролю через систему управління персоналом, де вихідною передумовою є кадрові характеристики, функціональне навантаження та компетентності персоналу. Запровадження автоматизованих контрольних механізмів зумовлює трансформацію ролі працівників у фінансово-управлінських процесах і підвищення вимог до якості первинних даних, дотримання контрольних процедур і відповідальності за результати діяльності підрозділів.

Функціональні зміни у фінансовому контролі актуалізують необхідність формування в персоналу не лише фахових знань у сфері фінансів і обліку, а й



розвинених цифрових та аналітичних компетентностей, здатності працювати з автоматизованими системами, інтерпретувати результати цифрової звітності й оцінювати фінансові ризики на основі даних. Також зростає значення управлінського й етичного складників компетентностей, оскільки автоматизований фінансовий контроль посилює персоніфіковану відповідальність за дотримання фінансової дисципліни та прозорість управлінських рішень.

Водночас підвищення вимог до компетентностей і відповідальності персоналу в процесі цифровізації фінансового контролю супроводжується появою нових кадрових ризиків і обмежень. Неврахування зазначених факторів призводить до зниження результативності автоматизованого фінансового контролю та спотворення його управлінських ефектів навіть за наявності сучасних цифрових рішень, що підтверджує доцільність системного підходу до управління персоналом у цифровому контрольному середовищі.

У зв'язку із цим адаптація системи управління персоналом набуває критичного значення для дієвого автоматизованого фінансового контролю. Саме кадрові механізми – добір, оцінювання, мотивація та навчання персоналу – створюють передумови для інтеграції людського фактора в цифрове контрольне середовище та гарантують стійкість фінансового управління підприємством. За відсутності такої інтеграції автоматизований фінансовий контроль ризикує залишатися формальним інструментом, ефективність якого обмежується технологічним рівнем без належного організаційного та кадрового забезпечення.

Інтеграція системи управління персоналом з автоматизованим фінансовим контролем передбачає узгодження кадрової політики підприємства з фінансовими регламентами та контрольними процедурами. HR-політика в умовах автоматизації фінансового контролю має враховувати вимоги до прозорості фінансових операцій, чіткого розмежування повноважень і відповідальності, а також дотримання внутрішніх стандартів



фінансової дисципліни. Це означає, що кадрові рішення щодо добору, розстановки та оцінювання персоналу повинні базуватися не лише на професійних характеристиках, а й на здатності працівників функціонувати в середовищі формалізованих цифрових контрольних процедур.

Важливим елементом інтеграції системи управління персоналом з автоматизованим фінансовим контролем є застосування системи ключових показників ефективності як інструменту забезпечення фінансової дисципліни. КРІ персоналу мають бути безпосередньо пов'язані з фінансовими результатами діяльності підрозділів, дотриманням бюджетних обмежень, якістю фінансових даних та своєчасністю виконання контрольних процедур. Такий підхід дає змогу узгодити мотиваційні механізми із цілями автоматизованого фінансового контролю та виробити відповідальну поведінку персоналу в процесі формування й використання фінансової інформації.

Невід'ємною частиною інтеграції є також формалізація відповідальності персоналу за фінансові показники. Автоматизований фінансовий контроль створює технічні передумови для закріплення результатів діяльності за конкретними центрами фінансової відповідальності, однак їх ефективне застосування можливе лише за умови чіткого визначення ролей, повноважень і зон обов'язків працівників. Формалізація відповідальності через посадові інструкції, внутрішні регламенти та політики доступу до фінансової інформації сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів і зниженню ризиків порушення фінансової дисципліни, що систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

**Напрями адаптації системи управління персоналом до вимог
автоматизованого фінансового контролю**

Напрямок адаптації	HR-інструменти	Управлінські рішення	Очікуваний ефект для автоматизованого фінансового контролю
Кадрова політика	Профілі посад із	Інтеграція	Зниження ризиків



Напрямок адаптації	HR-інструменти	Управлінські рішення	Очікуваний ефект для автоматизованого фінансового контролю
	фінансовими компетентностями; критерії добору персоналу	фінансових регламентів у кадрову політику підприємства	порушення фінансової дисципліни
Оцінювання персоналу	Компетентнісні моделі; фінансово орієнтовані KPI	Включення фінансових показників у систему оцінювання	Підвищення якості та достовірності фінансових даних
Мотивація персоналу	Система матеріального й нематеріального стимулювання	Прив'язка винагороди до виконання бюджетів і фінансових планів	Посилення персональної відповідальності за фінансові результати
Навчання і розвиток	Програми розвитку цифрових і аналітичних компетентностей	Інституціоналізація безперервного навчання персоналу	Збільшення ефективності використання автоматизованих систем
Регламентация	Посадові інструкції; положення про контрольні процедури	Уніфікація регламентів взаємодії HR і фінансів	Чіткість процедур і відповідальності
Антикорупційний комплаєнс	Відбір і перевірка персоналу на критичних ділянках (фінанси/закупівлі); правила конфлікту інтересів; канали повідомлень; SoD-матриця та рольові доступи	Кодекс доброчесності та дисциплінарні процедури; погодження доступів і регулярний перегляд прав; контроль винятків і журналювання змін; навчання персоналу	Зниження ризиків корупційних зловживань, несанкціонованих операцій та «обходу» контрольних правил; підвищення довіри до даних контролю
Внутрішній контроль і комплаєнс	Участь персоналу в контрольних процедурах	Інтеграція HR-функцій у систему внутрішнього контролю	Поліпшення стійкості автоматизованого фінансового контролю

Джерело: побудовано авторами

Автоматизований фінансовий контроль підвищує прозорість операцій, однак одночасно створює специфічні антикорупційні ризики, пов'язані з цифровими правами доступу, формуванням та погодженням фінансових документів, налаштуваннями контрольних правил і можливістю обходу



процедур через «ручні» виключення. Уразливими зонами є процеси ініціювання й затвердження платежів, закупівельні процедури, управління довідниками контрагентів і реквізитів, а також внесення змін до параметрів контрольних алгоритмів у корпоративних системах. За відсутності належних кадрових та комплаєнс-механізмів такі ризики можуть нівелювати ефект цифрового контролю та призводити до викривлення фінансової інформації [3; 4; 7; 8].

Завданням у межах тематики дослідження є управління антикорупційними ризиками як складовою кадрових ризиків цифровізації: ідентифікувати «точки концентрації» ризику та закріпити превентивні контрольні дії в HR-процесах. Проблема полягає в тому, що високий рівень автоматизації не усуває можливості зловживань, якщо не забезпечено розподіл повноважень, прозорість доступів і персональну відповідальність. Практичне вирішення передбачає: (1) запровадження матриці розподілу повноважень (SoD) та рольових доступів; (2) журналювання критичних змін і регулярний перегляд доступів; (3) стандартизацію етичних вимог і врегулювання конфлікту інтересів; (4) впровадження каналів повідомлень і захисту викривачів; (5) навчання персоналу комплаєнс-поведінці та включення комплаєнс-індикаторів до КРІ і оцінювання [3–6; 8].

Інтеграція зазначених заходів у систему управління персоналом узгоджується з логікою статті та підсилює її практичний зміст: HR-функції (добір, оцінювання, мотивація, навчання, регламентація) розглядаються не лише як інструменти підготовки до цифрового контролю, а і як механізми забезпечення доброчесності та комплаєнсу в автоматизованих фінансових процесах. Відповідно, у поетапному алгоритмі адаптації доцільно передбачити формалізацію антикорупційних ролей і відповідальності, процедури моніторингу винятків і реагування на інциденти, що підвищує стійкість контрольного середовища підприємства [4–7].

Отже, інтеграція системи управління персоналом з автоматизованим



фінансовим контролем формує організаційні та кадрові передумови для ефективного функціонування цифрових контрольних механізмів. Саме на цій підставі виникає потреба переходу від фрагментарних кадрових рішень до цілісного критерію до адаптації HR-системи, який гарантує стійкість, результативність і стратегічну спрямованість фінансового управління підприємством. У цьому контексті адаптацію системи управління персоналом до вимог автоматизованого фінансового контролю розглядають як важливий елемент сучасної моделі управління фінансами, а не як допоміжний організаційний захід. Її доцільно здійснювати на основі сукупності принципів, що визначають узгодженість кадрових процесів із логікою цифрового фінансового контролю. До них належать системність, яка передбачає охоплення всіх HR-функцій; превентивність, націлена на запобігання фінансовим порушенням; прозорість і формалізація відповідальності; безперервність розвитку компетентностей персоналу; орієнтація на результат і фінансову дисципліну. Реалізація зазначених принципів дає змогу трансформувати систему управління персоналом з адміністративного інструменту в активний механізм забезпечення ефективності фінансового контролю.

Практичну реалізацію адаптації HR-системи запропоновано у формі поетапного алгоритму, який окреслює послідовність і керованість змін (табл. 3).

Таблиця 3

**Алгоритм адаптації системи управління персоналом до вимог
автоматизованого фінансового контролю**

Етап	Зміст етапу	Ключові HR-дії	Результат для фінансового контролю
1. Стратегічна ініціація	Усвідомлення ролі персоналу в автоматизованому фінансовому контролі	Формування управлінського запиту; визначення кадрових цілей адаптації	Управлінська підтримка та ресурсне забезпечення



Етап	Зміст етапу	Ключові HR-дії	Результат для фінансового контролю
2. Ідентифікація вимог	Встановлення вимог фінансового контролю до персоналу; виявлення антикорупційних ризиків, пов'язаних із ролями/доступами та погодженням операцій	Аналіз функцій, відповідальності, компетентностей; ідентифікація ризиків конфлікту інтересів і надмірних доступів	Узгодженість HR-системи з логікою контролю
3. Формування команди	Створення міжфункціональної команди адаптації	Залучення HR, фінансів, внутрішнього контролю	Координація кадрових і фінансових змін
4. Методологічне забезпечення	Розроблення правил і стандартів участі персоналу	Оновлення посадових інструкцій, регламентів; кодекс доброчесності; правила конфлікту інтересів; порядок повідомлень і реагування	Формалізація контрольних процедур
5. Підготовка даних і ролей	Структурування кадрових і фінансових даних	Закріплення відповідальності за ЦФО, доступи; SoD-матриця, рольові доступи, журналювання критичних змін	Прозорість і персоніфікація відповідальності
6. Навчання та адаптація	Підготовка персоналу до цифрових процедур	Навчання, розвиток цифрових компетентностей	Зниження помилок і опору автоматизації
7. Моніторинг і коригування	Оцінювання ефективності HR-адаптації	Аналіз КРІ, зворотний зв'язок, коригування; аналіз інцидентів/сигналів, перевірка винятків, аудит доступів	Стійкість і результативність контролю

Джерело: побудовано авторами

Запропонований алгоритм орієнтований на поступову інтеграцію кадрових процесів у контур автоматизованого фінансового контролю та враховує як стратегічні, так і операційні аспекти управління персоналом. Перші етапи алгоритму мають стратегічний характер і спрямовані на становлення управлінської основи адаптації. Стратегічна ініціація та ідентифікація вимог фінансового контролю до персоналу допомагають узгодити цілі автоматизації з кадровою політикою підприємства, визначити



основні зони відповідальності та уникнути формального впровадження цифрових рішень без належного організаційного забезпечення. На цьому етапі закладається розуміння ролі персоналу як активного суб'єкта фінансового контролю, а не лише користувача автоматизованих систем.

Наступні етапи алгоритму мають організаційно-методичний характер і передбачають практичну реалізацію адаптації. Формування міжфункціональної команди адаптації створює умови для координації дій між HR-службою, фінансовими підрозділами та системою внутрішнього контролю, що є критично важливим для уникнення фрагментарних рішень. Розроблення методологічного забезпечення участі персоналу в контрольних процедурах і підготовка фінансових та кадрових даних сприяють формалізації ролей, розмежуванню повноважень і закріпленню відповідальності за центрами фінансової відповідальності. Це підвищує прозорість фінансових процесів і гарантує персоніфікацію відповідальності в автоматизованому контрольному середовищі.

Заключні етапи алгоритму зосереджені на поведінкових і результативних аспектах адаптації HR-системи. Навчання персоналу та його адаптація до цифрових контрольних процедур дають змогу знизити опір змінам, мінімізувати помилки в роботі з автоматизованими системами та створити належний рівень цифрових і аналітичних компетентностей. Етап моніторингу та коригування HR-системи забезпечує зворотний зв'язок між результатами фінансового контролю та кадровими рішеннями, що допомагає своєчасно коригувати інструменти мотивації, оцінювання й навчання персоналу відповідно до змін у фінансовому середовищі підприємства.

Отже, запропонований алгоритм є послідовною моделлю адаптації системи управління персоналом до умов автоматизованого фінансового контролю, що може бути впроваджений через визначені етапи з урахуванням організаційних і кадрових особливостей підприємства. Його застосування дає змогу мінімізувати кадрові ризики цифровізації, підвищити якість фінансових



даних, гарантувати фінансову дисципліну персоналу та сформувати стійку основу для функціонування автоматизованих контрольних механізмів.

Інструментальне забезпечення реалізації алгоритму ґрунтується на узгодженому використанні HR-інструментів і управлінських рішень, зокрема компетентнісного підходу до добору й оцінювання персоналу, фінансово орієнтованих КРІ, систематичного навчання з акцентом на цифрові та аналітичні навички, а також формалізації відповідальності через внутрішні регламенти, посадові інструкції та політики доступу до фінансової інформації. Саме така інтеграція дає можливість врахувати людський фактор у цифровому контрольному середовищі без втрати керованості та прозорості фінансових процесів.

Практична цінність запропонованого підходу полягає в можливості його використання підприємствами різних галузей як методичної основи для побудови або вдосконалення системи автоматизованого фінансового контролю. Запропонований алгоритм забезпечує системність кадрових рішень у процесі цифровізації, сприяє підвищенню фінансової дисципліни персоналу, зниженню ризиків помилок і формалізму в контролі, а також створює передумови для стратегічного управління фінансами під час цифрової трансформації.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що автоматизований фінансовий контроль в умовах цифрової трансформації управління підприємством виходить за межі суто технологічного інструментарію та набуває системного характеру. Його результативність значною мірою визначається рівнем інтеграції із системою управління персоналом, оскільки саме особовий склад гарантує коректність фінансових даних, дотримання контрольних процедур і практичну реалізацію управлінських рішень у цифровому середовищі. Установлено, що впровадження автоматизованого фінансового контролю зумовлює трансформацію функцій і відповідальності персоналу, збільшує вимоги до цифрових, аналітичних і управлінських



компетентностей та актуалізує необхідність формалізації відповідальності за фінансові результати діяльності підрозділів. У зв'язку із цим обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарних кадрових рішень до цілісного критерію до адаптації HR-системи на засадах системності, превентивності, прозорості, відповідальності та орієнтації на фінансову дисципліну. Розроблено поетапний алгоритм адаптації системи управління персоналом до вимог автоматизованого фінансового контролю, який забезпечує керованість змін, мінімізацію кадрових ризиків цифровізації та підвищення стійкості функціонування контрольних механізмів. Практична цінність роботи полягає в можливості використання запропонованих напрямів, інструментарію та алгоритму як методичної основи для побудови або вдосконалення систем автоматизованого фінансового контролю на підприємствах різних галузей.

Також обґрунтовано, що забезпечення комплаєнсу та управління антикорупційними ризиками є необхідним доповненням до автоматизованого фінансового контролю, оскільки ризики зловживань часто концентруються в зонах доступів, погоджень та винятків у системі. Інтеграція SoD-принципів, етичних вимог, каналів повідомлень і регулярного аудиту доступів у HR-процеси підвищує надійність контрольного середовища та довіру до фінансових даних підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком методичних підходів до оцінювання ефективності адаптації систем управління персоналом в умовах поглиблення цифровізації фінансового контролю та управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. Гладчук Г. Г., Звірід Н. В., Гладчук М. В. Вплив автоматизації на прозорість і точність бухгалтерського обліку в середніх підприємствах. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14059334>.

2. Поляк-Свергун М. Автоматизація процесів фіскального



адміністрування з використанням технології блокчейн та штучного інтелекту. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, № 5. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240305.02>.

3. ISO 37001:2025 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/37001> (дата звернення: 14.10.2025).

4. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html> (дата звернення: 14.12.2025).

5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 14.10.2025).

6. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 14.10.2025).

7. Internal Control – Integrated Framework (2013). *COSO*. URL: <https://www.coso.org/internal-control> (дата звернення: 14.10.2025).

8. ISO/IEC 27001:2022 Information security management systems – Requirements. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 14.10.2025).

9. Valaskova K., Nagy M., Juracka D. Digital transformation and financial performance: an empirical analysis of strategic alignment in the digital age. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 2025. Vol. 19, № 5. P. 1178–1205. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2024-0241>.

10. 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. Article 100942. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2025.100942>.

11. Khatoon U. T., Babgi M., Hadi N. T., Mir R. N., Velidandi A.



Technology-driven change in human resource management: Reshaping talent management and organizational design. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 11. Article 452. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15110452>.

12. Alexandro R. Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>.

13. Ekuma K. Artificial intelligence and automation in human resource development: A systematic review. *Human Resource Development Review*. 2024. Vol. 23, № 2. P. 199–229. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231224009>.

14. Bastida M., Vaquero García A., Vazquez Taín M. Á., Del Río Araujo M. From automation to augmentation: Human resource's journey with artificial intelligence. *Journal of Industrial Information Integration*. 2025. Vol. 46. Article 100872. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2025.100872>.

15. Kobets D., Kasmin D., Khruschak S., Ziyautdinov J., Vodolazhska T. Using artificial intelligence to optimize human resource management processes. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2025. Vol. 13, № 3. P. 541–550. DOI: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i3.504>.

16. Ćwiąkała M., Wojak G., Baran D., Górka E., Bartnik B., Gajda W., Ratajski R. Financial management challenges in enterprises employing remote and hybrid workforces. *arXiv:2512.11918 [cs.CY]*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2512.11918>.

17. Ortyńska A. Human performance management systems in hybrid and remote work environments. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17305765>.

18. Motorina A. The influence of the guide's personal brand on the formation of trust in author's excursions in a competitive environment. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16757428>.

19. Iutkina A. Crisis management of hotel enterprises in Ukraine based on



scenario planning. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484894>.

20. Піна А. State regulation of innovative development of human capital. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Vol. 11, № 11. Article e2289. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.2289>.

21. Піна А. State financial and informational support for innovative development of human capital in Ukraine. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2025. № 9 (19). С. 264–282. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-264-282](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-264-282).

22. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Мокієнко Т. В., Ліпський Р. В. Інноваційний підхід до автоматизації обліку: аналіз програмних рішень для бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024092>.

23. Дубініна М. В., Загородній А. Г., Боднар О. А., Тітаренко А. В., Вінтоняк А. А. Фінансовий контроль виплат працівникам: ризики та способи їх мінімізації. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 63–71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-09).

24. ISO 37002:2021 Whistleblowing management systems – Guidelines. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/65035.html> (дата звернення: 14.10.2025).

25. Проданова Л., Білик О., Недошовенко Ю. Інноваційні підходи в управлінні персоналом як каталізатор розвитку смарт-економіки. *Економічні горизонти*. 2024. № 4 (29). С. 153–169. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.317016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.317016).

26 Стратович Л. Автоматизація фінансів: переваги, етапи, приклади. URL: <https://abmcloud.com/uk/avtomatyzatsiia-upravlinnia-finansamy/> (дата звернення: 14.12.2025).

20. Фінансовий контроль у компанії: як побудувати систему, що працює без вашої участі. URL: <https://burocompany.com.ua/finansovij-kontrol-u-kompaniyi/> (дата звернення: 14.10.2025).