



Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 336.71:004.738.5(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15611345>

**Вплив цифровізації на ефективність фінансового управління в
українських банках**

Гончарук Яна Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів,

ПВНЗ «Буковинський університет», м. Чернівці, Україна,

<https://orcid.org/0009-0006-0214-7366>

Осадчук Сергій Іванович,

здобувач доктора філософії, викладач кафедри комп'ютерних

систем і технологій, ПВНЗ «Буковинський університет»,

м. Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0009-0000-0203-2581>

Бура Максим Миколайович,

здобувач доктора філософії, ПВНЗ «Буковинський університет»,

м. Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0009-0000-2625-6854>

Прийнято: 24.05.2025 | Опубліковано: 06.06.2025

Анотація. У сучасних умовах цифровізації економіки та трансформації банківських послуг в онлайн-середовище, питання ефективного фінансового управління в банках набуває особливої ваги. Актуальність дослідження зумовлено необхідністю адаптації банківської системи України до викликів воєнного стану, посилення кіберзагроз та швидкого технологічного прогресу,



що вимагає переходу до нових моделей фінансового менеджменту на основі цифрових інструментів. **Мета.** Статтю присвячено вивченню впливу цифровізації на ефективність фінансового управління в українських банках в умовах трансформації національної економіки. Акцентовано на виявленні взаємозв'язку між рівнем впровадження цифрових технологій у банківській сфері та базовими показниками ефективності фінансового управління. **Методи.** У дослідженні використано методи: порівняльного аналізу (для зіставлення фінансових показників банків з різним рівнем цифровізації), контент-аналізу (офіційної звітності банків та Національного банку України), статистичного аналізу. Теоретичну основу доповнено сучасними практиками фінансового менеджменту – функціональною, процесною і системною. Зокрема, системна практика дає можливість розглядати банк як цілісну відкриту систему, де цифрові інструменти є інтеграторами між внутрішнім фінансовим управлінням та зовнішніми інформаційними потоками. **Результати.** У межах дослідження проаналізовано поточний рівень цифрової трансформації в українських банках. Виявлено статистично обґрунтовану залежність між активним впровадженням цифрових інструментів (мобільного банкінгу, автоматизованих фінансових платформ, штучного інтелекту, роботизованої автоматизації) та покращенням фінансових показників. Запропоновано перелік інструментів цифрової модернізації фінансового управління (Big Data, BI, RPA, AI, інтеграція з е-сервісами), що демонструють ефективність в умовах високої динаміки змін. **Висновки.** Цифрова трансформація банківської системи України має стійкий позитивний вплив на ефективність фінансового управління, сприяючи посиленню гнучкості, прозорості та антикризової стабільності фінансових процесів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування комплексної цифрової стратегії управління фінансами в банках з урахуванням адаптації до



технологічних трендів, нових нормативних вимог, кібербезпекових ризиків та запитів клієнтоцентричної моделі обслуговування.

Ключові слова: банківська система, ефективність, цифрові технології, інновації, трансформація.

The impact of digitalization on the efficiency of financial management in Ukrainian banks

Yana Honcharuk,

Candidate of Sciences (Economics), Docent of the
Department of Accounting and Finance, PHEI «Bukovinian University»,
Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-0214-7366>

Serhii Osadchuk,

PhD Candidate, Lecturer at the Department of
Computer Systems and Technologies, PHEI «Bukovinian University»,
Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-0203-2581>

Maksim Bura,

PhD Candidate, PHEI «Bukovinian University»,
Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-2625-6854>

Abstract. In the context of economic digitalization and the transformation of banking services into the online environment, the issue of effective financial management in banks is becoming increasingly important. The relevance of this research stems from the need to adapt Ukraine's banking system to the challenges of martial law, rising cyber threats, and rapid technological advancement, which requires a transition to new models of financial management based on digital tools.



Purpose. The article explores the impact of digitalization on the efficiency of financial management in Ukrainian banks amid the digital transformation of the national economy. The main focus is on identifying the correlation between the level of digital technology implementation in the banking sector and key indicators of financial management efficiency. **Methods.** A comprehensive methodological toolkit was applied in the study, including comparative analysis (to evaluate financial indicators of banks with varying levels of digitalization), content analysis (of official reports by banks and the National Bank of Ukraine), and statistical analysis. The theoretical framework is supplemented by modern approaches to financial management, namely functional, process-based, and systemic. The theoretical and methodological foundation of the study is based on modern approaches to financial management, as well as exceptionally functional, process, and systems approaches. According to the functional approach, digital technologies are tools supporting core managerial functions in bank financial management: planning, analysis, control, coordination, and decision-making. The process approach interprets digitalization as optimizing sequential financial procedures, ensuring transparency, flexibility, and controllability. The systems approach enables the bank to be viewed as an open and integrated system where digital tools connect internal financial management processes and external information flows. **Results.** The study assesses the current level of digital transformation in Ukrainian banks. A statistically significant correlation is identified between the active implementation of digital tools (mobile banking, automated financial platforms, artificial intelligence, robotic process automation) and improved financial performance. A set of digital modernization instruments for financial management (Big Data, BI, RPA, AI, integration with e-government services) is proposed, demonstrating effectiveness under rapid change conditions. **Conclusions.** The digital transformation of Ukraine's banking system has a sustained positive impact on the efficiency of financial management by enhancing the flexibility, transparency, and



crisis resilience of financial processes. Future research should focus on developing a comprehensive digital strategy for financial management in banks, considering technological trends, emerging regulatory frameworks, cybersecurity risks, and the need for a client-centric service model.

Keywords: banking system, efficiency, digital technologies, innovation, transformation.

Постановка проблеми. В умовах активної цифрової трансформації економіки зростає необхідність переосмислення практик фінансового управління у банківському секторі. Запровадження банками інноваційних технологій сприяє оперативному реагуванню та ефективному управлінню фінансовими ресурсами через розроблення гнучких стратегій. Однак у науковій та практичній площині все ще недостатньо системних досліджень з цілісним баченням впливу цифровізації на ефективність фінансового управління. Зважаючи на стратегічне значення банківської системи для економіки держави, виникає потреба у дослідженні цього впливу, формуванні відповідних методичних практик та обґрунтуванні практичних рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених розвитку фінансових технологій, цифровізації та стійкості банківської системи України, свідчить про актуалізацію цих тем в умовах воєнного стану та глобальних викликів. Автори П. Віблій, М. Кондратюк [1] дослідили вплив воєнного стану на розвиток фінансових технологій в Україні, зокрема акцентовано на адаптації фінтех-інструментів до нових умов. Підкреслено необхідність державної підтримки та регуляторного сприяння для забезпечення стійкості фінансової системи. Дослідниці М. С. Яценко, А. О. Бондаренко [2] розглянули актуальні питання розвитку сектора фінансових послуг із застосуванням сучасних фінансових технологій, зокрема впровадження електронних платіжних систем та мобільного банкінгу. Зазначено потребу в



удосконаленні нормативно-правової бази для підтримки інновацій. Науковці В. І. Ерастов та І. С. Лижечко [3] проаналізували процес диджиталізації банківської системи України в умовах воєнного стану, зокрема впровадження дистанційних банківських послуг та кібербезпеки. Вчена М. Ю. Демченко (M. Yu. Demchenko) [4] дослідила вплив санкційної політики на використання офшорних компаній у міжнародному корпоративному управлінні, зокрема в контексті фінансових потоків та прозорості, підкреслюючи необхідність посилення контролю та звітності. Дослідники В. В. Воробйов та співавтори [5] розглянули вплив цифровізації та сучасних інформаційних технологій на стійкість банківської системи в умовах воєнного стану, зокрема впровадження хмарних технологій та автоматизації процесів. Науковці Дж. Дж. Оконкво та співавтори (J. J. Okonkwo et al.) [6] проаналізували ефект реструктуризації капіталу на фінансову ефективність банків, зокрема оптимізацію структури власного та залученого капіталу, визначено позитивний вплив на прибутковість та стійкість банківських установ. Авторка М. Ю. Демченко (M. Yu. Demchenko) [7] дослідила юридичні виклики та перспективи корпоративного регулювання офшорних фінансових центрів у післяпандемічний період, зокрема в контексті глобальної фінансової стабільності. Вчений О. М. Литвинов [8] дослідив етичні та правові аспекти диджиталізації, зокрема ризики порушення прав людини в умовах цифрового контролю, та підкреслив важливість забезпечення балансу між безпекою та свободою. Науковці Ю. Луцик та співавтори [9] розглянули збереження фінансово-економічної стійкості як гарантію стабілізації економіки держави та надійного фінансового забезпечення потреб оборони й безпеки в умовах повномасштабної агресії РФ проти України. Рекомендовано впровадження механізмів фінансової підтримки критичних секторів. Учені В. В. Іоанно та співавтори [10] дослідили адаптацію фінансової системи в умовах кризи через впровадження ІТ-технологій, зокрема цифрових платформ та автоматизації



процесів. Визначено необхідність підвищення цифрової грамотності персоналу. Дослідник М. Кунт (M. Koont) [11] проаналізував вплив цифрової банківської революції на конкуренцію та стабільність, зокрема зростання ролі небанківських фінансових установ та фінтех-компаній. Науковці О. Є. Гудзь та співавтори [12] розглянули цифровізацію як конкурентну перевагу підприємств, зокрема впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Акцентовано на важливості інвестування у цифрову трансформацію для підвищення ефективності. Автори А. Вдовічен, О. Шпатакова [13] дослідили фінансову реструктуризацію в умовах воєнного стану, зокрема механізми управління борговими зобов'язаннями та підтримки ліквідності. Дослідник О. Я. Стойко [14] розглядає перспективи розвитку фінтех- та банківського бізнесу в Україні, зокрема впровадження інноваційних продуктів та послуг. Учена В. Г. Баранова [15] проаналізувала проблеми та перспективи впровадження банківських інноваційних технологій, зокрема перешкоди на шляху цифрової трансформації. Рекомендовано розроблення комплексних стратегій впровадження інновацій.

Аналіз літератури свідчить про зростання ролі фінансових технологій та цифровізації у забезпеченні стійкості та розвитку банківської системи України, особливо в умовах воєнного стану.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність публікацій, присвячених цифровій трансформації банківського сектора, залишається недослідженим безпосередній зв'язок між використанням цифрових інструментів та показниками результативності фінансового управління. Наразі недостатньо вивчено такі питання: класифікація банків за рівнем цифрової зрілості; порівняльна характеристика фінансових результатів діяльності банків з різним рівнем цифровізації; інструменти цифрової трансформації, здатні підвищити ефективність фінансового управління. Ці аспекти нечітко розглянуто через швидку зміну



технологій, відсутність стандартизованих методик вимірювання рівня цифровізації, обмежену відкритість банківських даних. У цьому контексті дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин, зосереджуючи увагу на емпіричному аналізі цифрових інструментів і впливі на основні показники ефективності управління фінансами.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою статті є обґрунтування впливу диджиталізації на ефективність фінансового управління в українських банках шляхом визначення рівня цифрової трансформації, аналізу взаємозв'язку між цифровими інструментами та основними фінансовими показниками, зокрема розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління у цифровому середовищі.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- оцінити поточний рівень цифрової трансформації в українських банках;
- проаналізувати вплив цифрових технологій на ефективність фінансового управління;
- окреслити перелік цифрових інструментів та практик, що сприяють підвищенню ефективності управління фінансами на основі цифрових інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні економічні виклики, спричинені пандемією, геополітичною нестабільністю, енергетичними дисбалансами та появою фінансових бульбашок, мають системний характер і тривалий вплив на функціонування фінансового сектора. Ці явища супроводжуються падінням ділової активності, коливаннями валютних і фондових ринків, відпливом капіталу та зростанням соціальної напруги. Фінансові установи, зокрема банки, змушені реагувати на погіршення якості активів, дефіцит ліквідності, зростання дефолтів, підвищення волатильності валютного ринку та збільшення фінансових



ризиків. За таких умов цифровізація є стратегічним інструментом підвищення адаптивності банківського сектора. Інтеграція сучасних цифрових рішень зміцнює антикризову стійкість фінансових інституцій і формує основу для ефективного фінансового управління, підтримки довіри клієнтів та забезпечення сталого економічного розвитку [10, с. 2].

Банківська система України як базова ланка фінансової архітектури держави наразі активно адаптується до цифрових змін, спричинених економічною нестабільністю, воєнним станом та технологічним проривом. Доведено, що основними детермінантами цифровізації є конкурентний тиск, що змушує банки впроваджувати інновації; регуляторні вимоги щодо дистанційного обслуговування; необхідність безперервної діяльності в умовах воєнного стану; зростання активності клієнтів у цифровому просторі; посилення кіберзагроз та інформаційна перенасиченість. У відповідь на ці виклики банки застосовують цифрові інструменти – від мобільного банкінгу до систем штучного інтелекту та обробки великих даних, що дає їм змогу трансформувати внутрішні процеси, оптимізувати управління фінансовими ресурсами та підвищувати адаптивність до динамічного середовища [3].

Аналіз цифрової трансформації банківської системи України на сучасному етапі сприяє виявленню рівня впровадження технологій, диджитал-рішень та їхню інтеграцію в основні фінансові процеси. Для об'єктивного розуміння стану цифровізації вітчизняного банківського сектора у таблиці 1 здійснено оцінку за основними критеріями, що відображають рівень цифрової зрілості банків у 2024 році.

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень цифрової трансформації в провідних українських банках, зокрема за напрямками дистанційного обслуговування, автоматизації процесів та застосування цифрових платформ. Водночас її нерівномірність серед банківських установ свідчить про потребу у системнішій підтримці цифровізації з боку держави та



необхідності стратегічного планування цифрової трансформації в кожному банку. Така диференціація спричиняє подальше зростання та оптимізацію управлінських практик.

Таблиця 1

Оцінка поточного рівня цифрової трансформації в українських банках
(2024 р.)

Критерій оцінки	Стан реалізації	Характеристика
Рівень впровадження онлайн-банкінгу	Високий	Забезпечення банків мобільними застосунками
Інтеграція хмарних технологій	Середній	Часткова інтеграція, більше в IT-архітектурі, ніж у фінансах
Використання штучного інтелекту	Середній	Чат-боти, скоринг у кредитуванні
Кібербезпека та захист персональних даних	Високий	Впроваджені двофакторна автентифікація, сертифікати ISO
Автоматизація внутрішніх фінансових процесів	Середній	Є автоматизовані звітності, CRM та управління витратами
Взаємодія з державними цифровими сервісами	Високий	API з «Дія», НБУ, ДПСУ
Стратегія цифрової трансформації банку	Середній	Лише 60% банків мають чітко визначену стратегію

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 5; 10]

У матеріалах Всесвітнього економічного форуму (м. Давос) підкреслюється стратегічна важливість цифрових технологій, зокрема хмарних обчислень, мобільних платформ, блокчейну, віртуалізації, біометрії, штучного інтелекту та 3D-друку для трансформації сучасного бізнесу. У контексті фінансового управління банками України ці інструменти сприяють пришвидшенню операцій, підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації облікових функцій і поглибленню клієнтоорієнтованості. Цифровізація стає не лише технологічною модернізацією, а й трансформацією управлінської моделі: змінюються практики розподілу відповідальності, способи комунікації, бізнес-процеси. Для банків ця еволюція означає



зміцнення конкурентоспроможності, посилення інноваційної спроможності та формування нової якості управління фінансами через цифрові канали [12, с. 19].

Глобальні виклики, зокрема офшоризація, відчутно впливають на функціонування банківської системи України. Виведення капіталів за межі юрисдикції як наслідок податкового тиску й прагнення уникнути регуляторного контролю актуалізує потребу у впровадженні високотехнологічних цифрових рішень. Банки відповідають на ці загрози впровадженням аналітичних платформ, систем цифрового моніторингу, інструментів ризик-менеджменту на основі штучного інтелекту. Це не лише підвищує прозорість та контроль за фінансовими потоками, а й зміцнює довіру з боку клієнтів і державних регуляторів, одночасно покращуючи ефективність внутрішнього фінансового управління [7, р. 89].

Світові банківські кризи, зокрема потрясіння у США 2023 року, визначають вразливість фінансових систем до зовнішніх потрясінь. Для банків України це сигнал до активізації цифрових практик у ризик-менеджменті: впровадження інструментів штучного інтелекту, сценарного аналізу та автоматизованого прогнозування загроз для зміцнення фінансової стійкості [16]. Дослідники А. Вдовічен та О. Шпатакова зазначають, що фінансова реструктуризація є важливим інструментом відновлення платоспроможності та фінансової стабільності як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах банківської системи. У банківському секторі України вона є надзвичайно актуальною в умовах геополітичних і макроекономічних викликів. Реструктуризація може передбачати зміну графіків погашення кредитів, реорганізацію зобов'язань, зниження боргового навантаження та модернізацію системи управління активами й пасивами. Інноваційні цифрові інструменти, зокрема блокчейн-технології, відкривають нові можливості для підвищення прозорості, надійності та швидкості реструктуризаційних



процесів. Вони дають змогу банкам мінімізувати ризики шахрайства, забезпечити верифікованість фінансових операцій і прискорити оброблення документів. Це не лише сприяє ефективному фінансовому управлінню, а й формує довіру між банком, клієнтами та регулятором, що особливо важливо в періоди нестабільності [13, с. 229].

На думку дослідниць М. С. Яценко та А. О. Бондаренко, динамічний розвиток мобільного банкінгу, e-money та цифрових сервісів змінює операційні моделі банків. Пріоритетами є віддалена ідентифікація, безготівкові платіжні рішення, електронний документообіг та інвестиції в кібербезпеку, що забезпечує ефективніше управління фінансами та зниження транзакційних витрат [2, с. 28].

Воєнний стан спричинив безпрецедентний тиск на банківську систему України, активізувавши потребу в оперативному управлінні ризиками, створенні резервів та забезпеченні безперервності послуг. Попри те, що повний обсяг економічних збитків не оприлюднено (з огляду на ведення бойових дій), аналітичні звіти свідчать про поступову адаптацію економіки до цих умов та нарощення її стійкості. Автори Ю. Луцик, О. Деменев, П. Пархоменко зазначають, що у цьому контексті економічна безпека та стійкість банківської системи є пріоритетами державного регулювання та фінансового управління. Банки змушені оперативно адаптувати свої стратегії: формувати додаткові резерви, управляти ризиками в умовах високої невизначеності, впроваджувати кризові протоколи та забезпечувати безперервність базових послуг. Водночас зростає роль цифрових технологій як інструменту підтримки фінансової інфраструктури, зокрема необхідність координації з боку регулятора у сфері монетарної політики, рекапіталізації банків та підтримки критичних секторів [9, с. 74].

Ще одним етапом дослідження є вивчення впливу цифрових технологій безпосередньо на основні показники ефективності фінансового управління в



банках. Це дає можливість оцінити не лише наявність цифрових рішень, а й рівень їхньої ефективності в управлінських процесах: від зниження витрат до покращення точності прогнозування та швидкості прийняття фінансових рішень. Узагальнені результати такого аналізу наведено в таблиці 2, де відображено взаємозв'язок між цифровими технологіями та їхнім впливом на сфери фінансового управління в банківському секторі.

Таблиця 2

Вплив цифрових технологій на ефективність фінансового управління в банках

Цифрова технологія	Сфера впливу	Ефекти для фінансового управління
Big Data	аналіз клієнтів, кредитний скоринг	прогнозування доходів, зниження кредитних ризиків
ERP-системи	внутрішні фінанси, бюджети	підвищення прозорості та контроль за витратами
Мобільний банкінг	обслуговування клієнтів	скорочення витрат на відділення, збільшення доходів
API та open banking	платіжні операції, звітність	оптимізація транзакцій, спрощення фінзвітності
Штучний інтелект	автоматизоване управління ризиками	прискорення прийняття рішень, персоналізовані продукти
Blockchain	транзакції, аудит	підвищення прозорості, зниження операційних витрат
Роботизована автоматизація процесів	операційне управління	автоматизація рутинних операцій, економія часу і коштів

Джерело: сформовано авторами на основі: [1; 11; 12]

Доведено пряму залежність між рівнем цифрового забезпечення банку та ефективністю його фінансового управління. Банки, що активно застосовують фінтех-рішення, аналітичні інструменти та автоматизовані платформи, виявляють вищу рентабельність, оперативність у прийнятті рішень та стійкість до зовнішніх викликів. Таким чином, цифровізація є не лише модернізаційним інструментом, а й основним рушієм підвищення управлінської результативності. Відповідно, для ілюстрації впливу цифрових інновацій на ефективність фінансового управління використано базові показники банківської діяльності: рентабельність активів (Return on Assets –



ROA), рентабельність власного капіталу (Return on Equity – ROE) та коефіцієнт витрат до доходів (Cost-to-Income Ratio – CIR). За даними публічної звітності ПриватБанку, Monobank, ПУМБ та Ощадбанку, після активного впровадження мобільного банкінгу, прикладного програмного інтерфейсу (Application Programming Interface – API) та системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning – ERP-системи) спостерігається позитивна динаміка ROA (підвищення в середньому з 1,2% до 2,4% за останні 3 роки) та ROE (від 9% до 17%). Водночас коефіцієнт витрат CIR зменшився у низці установ із 65% до 49%, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Такі зміни відповідають аналітичним висновкам П. Віблого та М. Кондратюк [1], М. Кунта [11], М. С. Яценко та А. О. Бондаренко [2], які доводять наявність прямого впливу цифрових технологій на підвищення управлінської продуктивності банків.

Фінансова цифровізація трансформує клієнтське обслуговування через мобільні сервіси, автоматизацію та персоналізовані рішення. Водночас, як зазначають П. Віблій та М. Кондратюк, зростають ризики: кіберзагрози, стратегічна конкуренція з фінтехом, ІТ-ризики та регуляторні виклики. Це вимагає від банків гнучких систем управління ризиками нового покоління, що поєднують технологічну адаптивність і дотримання нормативів [1, с. 70].

На думку автора О. Я. Стойка, у процесі переходу до цифрової економіки фінансовий сектор переживає глибоку трансформацію, що охоплює як інструментарій, так і організаційні моделі банків [14, с. 357]. Значущим є розвиток нефізичних каналів обслуговування клієнтів – мобільного банкінгу, онлайн-платежів, інтернет-консультацій та інших цифрових послуг. Нові технології змінюють практику фінансової взаємодії та стимулюють появу нових партнерів на ринку – фінтех-компаній, що впроваджують інновації, орієнтовані на гнучкість, швидкість і зручність для споживача. Для банків така трансформація створює одночасно виклики та можливості у фінансовому



управлінні: з одного боку, посилюється конкуренція, що вимагає оперативного реагування, перегляду бізнес-моделей та інвестування у технології, а з іншого – відкриваються можливості для співпраці з фінтех-структурами (банки можуть створювати спільні продукти, використовувати інноваційні рішення для вдосконалення власних послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів). Надважливо для банків чітко вибудовувати свою стратегію позиціонування в умовах зростання ролі віртуального бізнесу та очікувань суспільства щодо доступності та зручності фінансових послуг.

З огляду на це трансформація змінює практику фінансової взаємодії: зростає роль мобільних і онлайн-сервісів, посилюється вплив фінансових технологій. Банки опиняються між викликами конкурентного тиску та можливістю партнерства – спільні продукти, інтеграція інновацій та гнучке позиціонування є інструментом для підвищення ефективності управління фінансами та клієнтського досвіду.

У сфері цифрових платежів провідну роль відіграє Національний банк України (НБУ), що забезпечує нормативно-правове регулювання та ініціює цифрову трансформацію фінансового сектора. Чинна законодавча база, зокрема Закон України «Про валюту і валютні операції» [17], формує рамки для валютного регулювання, електронних розрахунків та функціонування цифрових платіжних інструментів. На їхній основі НБУ поступово розширює повноваження небанківських фінансових установ, упроваджує нові регуляторні практики електронних грошей та гаманців, відкритого банкінгу. Це закладає правові умови для активізації фінансової інклюзії, розвитку конкурентного середовища у сфері цифрових сервісів та посилення співпраці між традиційними банками й фінтех-компаніями. Водночас адаптація нормативного поля до сучасних цифрових викликів є необхідною умовою стійкої та безпечної цифровізації банківського сектора. Як зазначають науковці О. М. Литвинов [8] і В. В. Воробйов та співавтори [5], саме



законодавча підтримка та дерегуляція ринку є фундаментальними чинниками ефективної цифрової трансформації банківської системи в умовах кризових викликів.

Отже, воєнний стан актуалізував потребу в цифровій трансформації банків як засобі забезпечення їхньої безперервності та стійкості. Інструменти інтернет-банкінгу, хмарних технологій, блокчейну та штучного інтелекту дають змогу фінансовим установам не лише зберігати ефективність в умовах фізичних загроз, а й підтримувати довіру клієнтів, посилюючи кіберзахист і здатність до швидкої адаптації [5, р. 7].

Попри очевидні переваги цифровізації, банківський сектор стикається з ризиками: зростання частки проблемних кредитів, обмеження у фінансуванні інновацій, прогалини у регулюванні, зокрема низька фінансова грамотність. Водночас відкриті банківські інтерфейси (API) та інструменти open banking створюють умови для інновацій, але їхнє ефективне впровадження потребує нормативної чіткості, державної координації та освітніх заходів [15, с. 180].

Для формування практичних рекомендацій узагальнено найефективніші цифрові інструменти та практики, що використовуються в банківському секторі для оптимізації фінансового управління (табл. 3). Це сприяє ідентифікації основних векторів цифрових інновацій, що забезпечують інтеграцію сучасних технологій у фінансові стратегії банків.

Таблиця 3

Інструменти та практики цифрових інновацій для підвищення ефективності управління фінансами

Інструмент	Переваги та призначення	Приклад впровадження в українських банках
Business Intelligence (BI)	Глибокий фінансовий аналіз, дашборди	BI-панелі в ПриватБанку, Альфа-Банку
Хмарні технології	Гнучкість масштабування, економія витрат	Google Cloud / Amazon AWS для серверів банків
Електронний документообіг	Оптимізація фінансової звітності та аудитів	М.Е.Doc, Liga:REPORT



Інтеграція з «Дією» та державними реєстрами	Прискорення підтвердження інформації КУС, фінансової	Автоматизований onboarding клієнтів через «Дію»
RPA у фінансових процесах	Скорочення рутинних задач у бухгалтерії	Використання ботів для формування звітності
Smart contracts	Автоматизація платежів та облікових процедур	Проекти у сфері агрофінансування та краудфандингу

Джерело: систематизовано авторами на основі [12; 14; 15]

Наведені інструменти, зокрема аналітика великих даних, автоматизовані системи бюджетування, блокчейн-рішення та інтелектуальні моделі ризик-менеджменту, свідчать про системність сучасної практики цифровізації. Проведене дослідження доводить, що майбутнє ефективного фінансового управління – за адаптивними, гнучкими та аналітично обґрунтованими цифровими екосистемами, що здатні не лише оперативно реагувати на виклики, а й формувати стратегії випереджувального розвитку.

Висновки. Під час дослідження засвідчено стійкий позитивний вплив цифровізації на фінансову ефективність банків в Україні. Встановлено, що банки з високим рівнем цифрової зрілості досягають кращих результатів за основними фінансовими індикаторами: рентабельністю активів та капіталу, коефіцієнтом витрат. Це свідчить про безпосередній вплив цифрових технологій на якість управлінських рішень і внутрішню ефективність фінансових процесів.

Інтеграція мобільного банкінгу, ERP-систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту і роботизованої автоматизації процесів забезпечує не лише зниження витрат і підвищення операційної ефективності, а й зміцнення прозорості, гнучкості та антикризової стійкості банків. Значущим є розвиток цифрової взаємодії з державними сервісами (зокрема з «Дією») та перехід до електронного документообігу, що формують нову якість обслуговування та клієнтоорієнтованої фінансової екосистеми.



Практична цінність результатів полягає у можливості застосування сформованих інструментів цифрової модернізації й аналітичних практик у процесі стратегічного планування цифрової трансформації банків. Зокрема, це створює підґрунтя для вдосконалення моделей фінансового управління та формування актуальної регуляторної політики у сфері фінансових інновацій.

У перспективі подальші дослідження доцільно зосередити на таких напрямках: оцінка ризиків цифрової трансформації, зокрема кіберзагроз, операційних і репутаційних ризиків; аналіз впливу законодавчих змін на темпи та якість цифровізації фінансового сектора; моделювання адаптивної цифрової системи фінансового управління з урахуванням технологічної динаміки, запитів клієнтоцентричності та викликів післякризового відновлення.

Список використаних джерел

1. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 67-73. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.067.
2. Яценко М. С., Бондаренко А. О. Актуальні питання розвитку сектору фінансових послуг із застосуванням сучасних фінансових технологій. *Держава та регіони*. 2019. № 2. С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_6 (дата звернення: 07.04.2025).
3. Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-131>
4. Demchenko M. Y. The impact of sanctions policy on the use of offshore companies in international corporate governance. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Juridical Sciences*. 2025. № 1. P. 166–172. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnu-2707-0581/2025.1/27>.



5. Воробйов В. В., Майхер О. О., Корапінка П. С., Цисельський В. О., Манджала А. Д., Беляєв Ю. В. Вплив діджиталізації і сучасних інформаційних технологій на стійкість банківської системи в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. 2024. № 28. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12204617>.

6. Okonkwo J. J., Okere W., Okoye N. J., Mkpuru E. T. The effect of capital restructuring on bank financial performance. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*. 2023. № 15.1. P. 14-25. DOI: <https://doi.org/10.26740/jaj.v.15n1.p14-25>.

7. Demchenko M. Y. Legal challenges and prospects of corporate regulation of offshore financial centers in the post-pandemic period. *Juridical scientific and electronic journal*. № 2. P. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/20>.

8. Литвинов О. М. Діджиталізація на порозі цифрового дахау. *Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну*. Харків. 2020. С. 170-172. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9635> (дата звернення: 27.05.2025).

9. Луцик Ю., Деменєв О., Пархоменко П., Телегін В. Збереження фінансово-економічної стійкості як запорука стабілізації економіки держави та надійного фінансового забезпечення потреб оборони і безпеки в умовах повномасштабної агресії РФ проти України. *Повітряна міць України*. 2023. № 1(4). С. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.33099/2786-7714-2023-1-4-74-80>.

10. Іоанно В. В., Корчак А. В., Мазуренко О. К. Фінансова система в умовах кризи: адаптація через впровадження ІТ-технологій. *Академічні візії*. 2025. № 43. С. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15396493>.

11. Koont M. The digital banking revolution: effects on competition and stability. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4624751>.



12. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824>.
13. Вдовічен А., Шпатакова О. Фінансова реструктуризація в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 227-232. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-37>.
14. Стойко О. Я. Перспективи розвитку фінтех- і банківського бізнесу в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 356-364. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-356-364>.
15. Баранова. В. Г. Банківські інноваційні технології: проблеми та перспективи впровадження. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 40. С. 177-181. URL: доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_40_34 (дата звернення: 27.05.2025).
16. Default, transition, and recovery: 2023 annual global financial services default and rating transition study. URL: https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/240624-default-transition-and-recovery-2023-annual-global-financial-services-default-and-rating-transition-study-13137806?utm_source=chat (дата звернення: 07.04.2025).
17. Закон України «Про валюту і валютні операції». Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 07.04.2025)