

УДК 336.71:004.77:658.14(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.23>**Жосан Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

Рощук А.В.

здобувач вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

Zhosan Hanna, Roshchuk Anastasiia
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson /Kropyvnytskyi)

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ УКРАЇНИ

RESEARCH ON THE IMPACT OF DIGITAL INNOVATIONS ON THE EFFICIENCY OF FINANCIAL MANAGEMENT IN UKRAINIAN BANKS

Наукова стаття присвячена дослідженню сучасних аспектів впливу цифрових інновацій на ефективність фінансового менеджменту банків України. Розглядаються ключові виклики та можливості, які виникають у банківському секторі в умовах цифрової трансформації, а також надаються рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. У ході дослідження виявлено, що впровадження цифрових технологій, позитивно впливає на покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію внутрішніх процесів банківських установ. Основними викликами залишаються питання кібербезпеки, регуляторні обмеження, недостатня цифрова грамотність населення та необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру. Автори пропонують шляхи вирішення цих проблем, зокрема розвиток інноваційної екосистеми, аналіз даних з пристосування банків до стрімкого розвитку онлайн-банкінгу, вдосконалення нормативно-правової бази, створення механізмів державно-приватного партнерства для фінансування технологічних проєктів, а також підвищення кваліфікації співробітників банківської сфери. Особливий акцент робиться на важливості впровадження системи відкритого банкінгу (Open Banking) та розвитку фінансових технологій (FinTech) для підвищення конкурентоспроможності українських банків на міжнародному ринку.

Стаття має значне практичне і наукове значення для представників банківської галузі, регуляторів та наукової спільноти, оскільки надає конкретні рекомендації щодо впровадження цифрових інновацій для забезпечення стабільного розвитку фінансового менеджменту. Впровадження запропонованих заходів сприятиме модернізації банківської системи України, підвищенню її ефективності та стійкості в умовах глобальної цифровізації.

Ключові слова: блокчейн, цифровізація, онлайн, інновації, фінансова екосистема, розвиток, клієнт, розрахунки, платіжна інфраструктура, фінансові послуги, впровадження, банк, онлайн-банкінг, конкурентоспроможність.

The article is devoted to the study of modern aspects of the impact of digital innovations on the efficiency of financial management of Ukrainian banks. The article considers the key challenges and opportunities that arise in the banking sector in the context of digital transformation, and provides recommendations for improving the efficiency of financial resources management. The study found that the introduction of digital technologies has a positive impact on improving the quality of customer service and optimising the internal processes of banking institutions. The main challenges remain cybersecurity issues, regulatory re-

strictions, insufficient digital literacy of the population, and the need for significant investment in technological infrastructure. The authors propose ways to address these challenges, including the development of an innovative ecosystem, analysis of data on banks' adaptation to the rapid development of online banking, improvement of the regulatory framework, creation of public-private partnership mechanisms for financing technology projects, and professional development of banking employees. Particular emphasis is placed on the importance of implementing Open Banking and developing financial technologies (FinTech) to increase the competitiveness of Ukrainian banks in the international market. The article is of significant practical and scientific importance for representatives of the banking industry, regulators and the scientific community, as it provides specific recommendations for the introduction of digital innovations to ensure the sustainable development of financial management. Implementation of the proposed measures will contribute to the modernisation of the banking system of Ukraine, increase its efficiency and sustainability in the context of global digitalisation.

Keywords: *blockchain, digitalisation, online, innovation, financial ecosystem, development, client, payments, payment infrastructure, financial services, implementation, bank, online banking, competitiveness*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації фінансовий сектор України стикається зі значними викликами щодо впровадження інноваційних технологій у банківський менеджмент. Актуалізація теми дослідження впливу цифрових інновацій на ефективність фінансового менеджменту банків відображає необхідність адаптації до нових реалій глобальної економіки та мінливого технологічного середовища. Питання цифровізації банківської діяльності набуває особливої ваги в контексті зростаючої конкуренції, зменшення операційних витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Важливо дослідити механізми та моделі, що дозволяють оцінювати ефективність цих технологій та визначати їхній внесок у стабільність і прибутковість фінансових установ. Таке дослідження сприятиме формуванню наукових підходів до оптимізації фінансового управління через цифровізацію, що може стати основою для подальших розробок у банківському секторі.

З практичної точки зору, впровадження цифрових інновацій є ключем до підвищення конкурентоспроможності українських банків. Аналіз впливу технологій на ефективність роботи банків дозволить визначити найкращі практики і стратегії для їх впровадження, що допоможе підвищити прозорість фінансових операцій та покращити клієнтський досвід.

Аналіз поточних досліджень та публікацій. Важливий внесок у дослідження впливу цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України зробили такі вітчизняні науковці, як О. Барановський, О. Вовчак, В. Корнєєв, С. Науменкова, С. Онишко та І. Школьник. Зокрема, питання цифровізації фінансового ринку та можливі шляхи їх вирішення детально розглянуті у працях С. Волосович, В. Коваленко, К. Краус, Л. Павленко, С. Цирулик та інших дослідників. Проте, незважаючи на значні здобутки цих науковців, варто відзначити, що швидке впровадження інноваційних фінансових технологій створює ситуацію, коли теоретичні підходи до розвитку фінансового ринку не встигають за практичними змінами. Це свідчить про необхідність більшої уваги з боку наукової спільноти для забезпечення відповідності теоретичних напрацювань сучасним викликам.

Формулювання цілей статті. Визначити та оцінити вплив цифрових інновацій на ключові аспекти фінансового менеджменту українських банків, проаналізувавши їх роль у підвищенні операційної ефективності, покращенні клієнтського обслуговування.

Виклад основного матеріалу. Темпи змін у житті, суспільстві, економіці, освіті, управлінні та інших сферах за останні роки значно зросли. Причинами такого стрімкого зростання є розвиток технологій, а саме цифровізація, Інтернет, глобалізація, роль інновацій тощо. Роль конкуренції також є визначальною, адже, якщо раніше

треба було конкурувати з фізичними суб'єктами секторів економічного та суспільного життя, то зараз, наприклад, штучний інтелект стає невід'ємною частиною практично всіх галузей.

Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, лідери бізнесу вже впроваджують інновації, які можуть стати рушійною силою розвитку в цій галузі та національній економіці в найближчі роки.

Мета впровадження цифрових інновацій у фінансовому секторі: забезпечення ефективності, прозорості та доступності фінансових послуг, еволюція платіжної інфраструктури України відповідно до глобальних тенденцій, сприяння фінансовій стабільності та економічній безпеці України.

Національний банк розробив нову інституційну Стратегію Національного банку України до 2025 року, що є першим найголовнішим документом, що відображає принципи й елементи стабільної фінтех-екосистеми, деталізує найважливіші напрями та глибоко заглиблюється в індикатори розвитку екосистеми. Одним з напрямів даної стратегії є зосередження на цифрових фінансах у ролі драйвера для цифровізації економіки. Даний напрям спрямований назовні, на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми.

Перехід багатьох операцій фінансової екосистеми у віртуальний простір зумовлений цифровізацією процесів, впровадженням сучасних технологій у сферу адміністративних і фінансових послуг, а також зростанням популярності безготівкових розрахунків [1] (рис. 1).

Заходи для реалізації цілі:

1. Посилення надійності, безпеки та доступності Системи BankID НБУ.
2. Розвиток інфраструктури відкритих ключів та електронних довірчих послуг.
3. Посилення співпраці з учасниками ринку в напрямі розвитку RegTech в Україні – інструменти для контролю над виконанням нормативних вимог фінансовими інститутами.
4. Удосконалення та розвиток дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг у частині посилення безпеки моделей віддаленої ідентифікації та верифікації.
5. Проведення пілотного проекту з випуску та тестування цифрових грошей НБУ (е-гривні) та прийняття рішення про доцільність їх широкомасштабного випуску [1].



Рис. 1. Стратегічні ініціативи сучасних фінансових послуг

Протягом вересня – грудня 2018 року було проведено запуск пілотного проекту «Е-гривня». За його результатами технологія розподілених реєстрів (DLT, блокчейн) може використовуватись як платформа для випуску та обігу е-гривні. Проте основні переваги цієї технології, а саме: відсутність одного центру довіри та можливість перевірки будь-якої операції будь-якою особою не використовуються в разі централізованої моделі випуску е-гривні. Отже, використання саме цієї технології в разі централізованої моделі не є принципово необхідним. Зазначені переваги можуть бути використані для децентралізованої моделі випуску е-гривні більш ефективно, порівняно з централізованою моделлю.

Протестована в Пілотному проекті «приватна» версія блокчейн-протоколу функціонувала штатно і після виконання деяких доопрацювань могла б використовуватися для забезпечення функціонування локальних систем електронних грошей (банківського рівня). Для побудови системи національного масштабу зазначена версія використовуватися не може, оскільки її оновлення відповідно до розвитку базового блокчейн-протоколу є практично неможливим. Натомість система національного рівня може бути спроектована на базі однієї з публічних версій сучасних «потужних» блокчейн-протоколів [1].

Отже, зі сторони банківської системи, технологія блокчейн, зокрема розподілені реєстри (DLT), може ефективно використовуватися для створення платформи електронних грошей. Але особливості централізованої моделі е-гривні обмежують використання переваг децентралізованих протоколів. Прикладом може бути відкритий доступ до перевірки транзакцій та відсутність одного центру довіри.

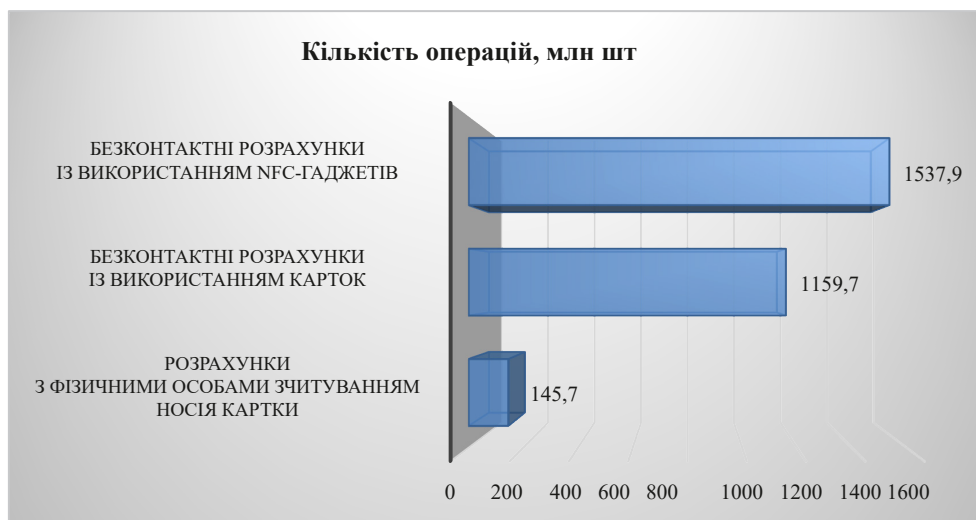
Для реалізації національної системи е-гривні банківська система потребує адаптації сучасних публічних блокчейн-протоколів, які мають значно більшу функціональність та можливість оновлення в порівнянні з приватними версіями задля забезпечення масштабованості, безпеки й відповідності сучасним міжнародним стандартам фінансових технологій.

2022 року зареєстровано торгово марку «е-гривня», яка належить НБУ (рис. 2).

Українці, як і раніше, віддають перевагу безготівковим розрахункам з платіжними картками. Про це свідчить статистика використання платіжних карток, емітованих



Рис. 2. Функції банків у розрізі запровадження «е-гривні»



a)



b)

Рис. 3. (а; б) Безготівкові розрахунки з використанням платіжних терміналів,
I півріччя 2024 року

Джерело: [1]

банками України, за перше півріччя 2024 року. Наприклад, за перше півріччя 2024 року загальна кількість емітованих платіжних карток в Україні досягла 118,8 млн шт. Це на 3% більше порівняно з січнем цього року [1]. Безготівкові розрахунки – швидкий, зручний та безпечний спосіб оплатити товари та послуги. Розширення сфери безготівкових розрахунків сприяє прозорості платежів та економічному росту країни.

Згідно розрахованої таблиці ситуація з безготівковим розрахунком значно змінилась. Так, розрахунки з фізичними особами зчитуванням носія картки зменшилися у порівнянні з 2019 р., тобто більше не користуються таким попитом. Натомість безконтактні розрахунки із використанням карток зросли на 58% по сумі операцій та на 2032% за кількістю операцій. Більше за всі види зросли саме безконтактні розрахунки із використанням NFC-гаджетів за сумою на 623%, а за кількістю аж на 10018%. Це говорить нам, що, у порівнянні 2019 року з 2024 роком, наразі активно використовуються безконтактні оплати з використанням карток та NFC-гаджетів. Вони стали вже звичними для нашого життя та надзвичайно зручними. Деякі люди вже не уявляють, як декілька років тому постійно вводили PIN-код для придбання товарів. Отже, можна зробити висновок, що метою впровадження інновацій є робити життя кращим і простішим, а банк натомість дає нам ресурс, який ми маємо освоювати для власного розвитку і комфорту.

Зростання кількості емітованих карток і безготівкових платежів є показником успішної цифровізації фінансової системи України. Це засвідчує те, що платіжна інфраструктура України, навіть в умовах воєнного стану, забезпечує надійне обслуговування безготівкових операцій з використанням платіжних карток, а темп приросту кількості операцій вказує на високий рівень довіри українців до безготівкових розрахунків.

Цифровізація банківських послуг – це ключовий фактор, який стимулює перехід до безготівкових розрахунків. Впровадження нових технологій, таких як мобільні додатки (наприклад, Monobank, Приват24), онлайн-банкінг і безконтактні платежі, робить використання платіжних карток зручнішим і доступнішим.

Громадяни та організації можуть здійснювати безготівкові розрахунки в Україні, використовуючи: платіжні інструкції, платіжні інструменти (емісійні), електронні гроші, документарні операції та інструменти. У цьому контексті важливо розглянути майбутні тенденції, які визначатимуть розвиток фінансової системи України.

Таблиця 1

Темп приросту безготівкових операцій з 2019 р. по 2024 р.

Вид операції	Сума операцій, млрд грн			Кількість операцій, млн шт.		
	1 півріччя 2019	1 півріччя 2024	Темп приросту, %	1 півріччя 2019	1 півріччя 2024	Темп приросту, %
Розрахунки фізичними особами зчитуванням носія картки	684,70	58,00	-92%	164,80	145,70	-12%
Безконтактні розрахунки із використанням карток	219,80	347,00	58%	54,40	1159,70	2032%
Безконтактні розрахунки із використанням NFC-гаджетів	70,20	507,60	623%	15,20	1537,90	10018%

Джерело: розраховані дані на основі [1]

Згідно форсайтного дослідження «ВІРТУАЛЬНІ АКТИВИ В УКРАЇНІ – 2030» ключові тренди та фактори розвитку української економіки:

1. Е-гривня стане національною цифровою валютою НБУ.
2. Україна залишається одним із лідерів за обігом віртуальних активів у світі.
3. Банки запроваджують нові фінтех-продукти, активно взаємодіють із ринком віртуальних активів.
4. Токенізація (токенізовані реальні активи – частина ринку віртуальних активів).
5. Встановлення єдиного підходу до оподаткування операцій із віртуальними активами.
6. Зростання частки галузі IT у ВВП та зайнятості України [2].

З 2016 року в Україні щорічно проводиться конкурс PSM AWARDS. Мета – визначити лідерів українського ринку FinTech та e-commerce.

Цифрова трансформація передбачає перехід від традиційних методів роботи до абсолютного нових. Вони побудовані на основі сучасних технологічних рішень. Цей процес впливає на важливі аспекти бізнесу. Вони включають в себе: обслуговування клієнтів; організаційну структуру; інтеграцію даних; конфіденційність користувачів; логістику; розвиток продажів.

На сьогодні складно уявити життя без інтернет-банкінгу – це вид дистанційного банківського обслуговування, завдяки якому клієнти банку отримують цілодобовий доступ до власних рахунків через Інтернет.

Можливості потенційних клієнтів онлайн-банкінгу:

1. Можливість стати клієнтом банку без відвідування відділення.
2. Переказ грошей з картки на картку.
3. Оформлення депозиту онлайн.
4. Оплата комунальних послуг.
5. Обмін валюти онлайн.

Таблиця 2

Переможці фінтех-Премії PaySpace Magazine Awards 2023

Номінація	Переможці
Найкращий цифровий банк	1 місце – monobank Universal Bank 2 місце – Приват24, ПриватБанк 3 місце – АБанк24
Найкращий сервіс онлайн-ідентифікації у банках	1 місце – monobank Universal Ban 2 місце – ПриватБанк 3 місце – Sense Bank
Найкращий блокчейн-проект	1 місце – Everstake 2 місце – UA Cats Division 3 місце – Conflux Network
Найкращий сервіс для онлайн-платежів	1 місце – Portmone.com 2 місце – Приват24, ПриватБанк 3 місце – monobank Universal Bank
Найкращий партнер бізнесу з прийому платежів онлайн	1 місце – LiqPay, ПриватБанк 2 місце – Portmone.com 3 місце – Fondy
Найкращий TechFin-проект	1 місце – NovaPay 2 місце – €Допомога 3 місце – ProFIX
Найкращий криптовалютний проект	1 місце – Whitepay 2 місце – Weld Money 3 місце – Trustee Plus

Джерело: дані з [3]

6. Поповнення мобільного рахунку.
7. Онлайн-кредитування.
8. Міжнародні валютні перекази.
9. Наявність BankID.
10. Додаткові можливості [4].

Загалом, онлайн-банкінг спрощує роботу банкам, хоча можуть бути труднощі. Даний вид обслуговування полегшує фізичну роботу банків та надає можливість охопити більшу кількість людей. Збільшення клієнтської бази є наслідком відкриття рахунків чи бізнесу громадянами не тільки на території України а й тих, хто знаходяться за кордоном. Наприклад, клієнти ПриватБанку вже мають можливість замовити доставку картки на будь-яку адресу в 14 країнах Європи (Польща, Молдова, Литва, Німеччина, Чехія, Румунія, Естонія, Латвія, Італія, Словаччина, Великобританія, Іспанія, Франція та Угорщина) [5].

Таблиця 3

Реалії онлайн-банкінгу для банків

Категорія	Переваги	Недоліки
1. Залучення клієнтів	Простий процес реєстрації онлайн – запорука збільшення кількості клієнтської бази.	Висока конкуренція серед онлайн-банків; складніше утримувати клієнтів. Завжди має бути щось нове та зрозуміле.
2. Операційні витрати	Зниження витрат на утримання фізичних відділень, персоналу.	Значні витрати на впровадження та підтримку IT-інфраструктури, систем безпеки.
3. Технологічні можливості	Можливість швидкого впровадження нових послуг та функціоналу.	Потреба в постійних оновленнях для уникнення застарівання.
4. Швидкість обслуговування	Автоматизація процесів дозволяє швидше обслуговувати клієнтів і скорочувати час транзакцій.	Відсутність «живого» спілкування може призводити до втрати лояльності клієнтів старшого покоління.
5. Масштабованість	Легке масштабування бізнесу та розширення на нові ринки без значних інвестицій.	Можливі проблеми із навантаженням серверів під час пікових періодів.
6. Безпека	Впровадження сучасних систем кібербезпеки знижує ризики шахрайства.	Постійна загроза кібератак і потреба в удосконаленні захисту даних.
7. Аналітика та дані	Збір великої кількості даних про клієнтів для аналітики, що допомагає краще розуміти потреби.	Використання даних потребує дотримання жорстких стандартів конфіденційності (GDPR, НБУ).
8. Доступність	Цілодобове обслуговування без необхідності відвідувати банк.	Технічні збої або недоступність платформи можуть викликати невдоволення клієнтів.
9. Лояльність клієнтів	Програми лояльності, кешбек та персоналізовані пропозиції утримують клієнтів. Повідомлення-пропозиції.	Зниження лояльності через відсутність особистого контакту.
10. Фінансова стійкість	Підвищення прибутковості за рахунок додаткових комісій (за переказ коштів/обмін валюти онлайн).	Ризик втрати прибутку у разі надання надто вигідних умов для клієнтів (кредити, депозити).

Таблиця 4

Підібрати інтернет-банк можна за такими функціями

Банк	Ресстрація нових клієнтів без відвідування відділення банку	Наявність BankID	Відкриття депозиту онлайн	Онлайн-кредитування				Перекази з картки на картку (власні картки)	Перекази за номером телефону	Оплата комунальних послуг	Поповнення мобільного рахунку	Обмін валюти онлайн	SWIFT платіжі
				Кеш-кредит	Кредитка	Оплата частинами	Збільшення ліміту						
O.Bank	+	+	+	+	+	+	+	0,5%		+	+	+	+
Sense Bank	+	+	+	+	+	+	+	0%		+	+	+	+
Абанк	+	+	+	+	+	+	+	0% за власні кошти		+	+	+	+
Альянс банк	+	+	+		+			0% за власні кошти		+	+	+	
Глобус Банк	+	+	+		+	+	+	0%		+	+	+	+
Кредобанк	+	+	+		+		+	0%		+	+	+	+
Піреус Банк	+	+	+					0%		+	+	+	
Приватбанк	+	+	+	+	+	+	+	0% або 0,5% (на картку для виплат)		+	+	+	+
ПУМБ	+	+	+	+	+	+	+	0%			+	+	+
Райффайзен Банк	+	+	+		+		+	0%			+	+	+
Таскомбанк	+	+	+		+		+	0%			+	+	+
Укрексімбанк	+	+	+					0%		+	+	+	+

Джерело: складено на основі даних [6]

У 2023 році Ukrainian Business Award оголосив ТОП-6 онлайн банків в Україні. У рейтинг потрапили такі банки, як monobank, sportbank, Банк Власний Рахунок, IZIBANK, NEOBANK та O.Bank.

Рейтинг очолює Monobank, який є першим повністю мобільним банком в Україні, що запровадив новий стандарт обслуговування, базуючись виключно на цифрових технологіях. Його основна перевага полягає у відсутності фізичних відділень, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечувати швидкі й зручні послуги клієнтам через мобільний додаток. Основними досягненнями роботи банку у розрізі цифровізації його діяльності є прибутковість, автоматизація процесів та швидка адаптація до нових технологій.

Платежі між картками налічують 1,6 млрд вхідних і 1,5 млрд вихідних. Monobank не тільки задає високі стандарти цифровізації, але й сприяє зростанню конкуренції серед інших українських банків. Його приклад стимулює традиційні установи до активного розвитку своїх цифрових платформ, що пришвидшує загальну цифрову трансформацію фінансової системи країни.

З одного боку задоволеність клієнтів, як наслідок цифровізації, сприяє використанню все більшої кількості цифрових каналів отримання банківських послуг, освоєння нових платформ для взаємодії з банками. З іншого боку, використання цифрових інноваційних технологій та аналіз існуючих обсягів даних дозволяє створювати

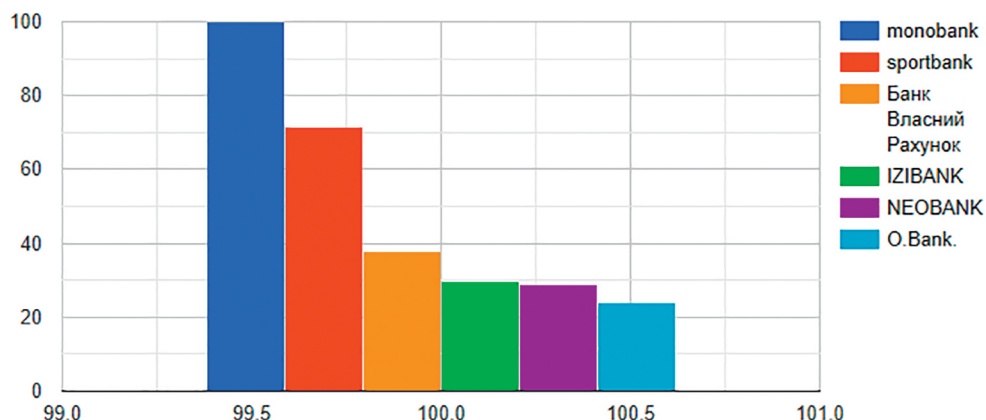


Рис. 4. Рейтинг онлайн-банків України

Джерело: [7]



Рис. 5. Дашборд на сайті Monobank відображує кількості та суми операцій на даний момент

Джерело: [8]

принципово нові банківські продукти та послуги, залучаючи до співпраці сучасні фін-тех-компанії, які сьогодні активно позиціонують себе на фінансовому ринку [9].

Впровадження сучасних технологій у роботу українських банків наразі стає одним із ключових напрямів їх розвитку в умовах цифрової трансформації. Сьогодні в умовах воєнного стану люди, на жаль, не мають можливості вільно з почуттям безпеки пересуватися по вже знайомих місцях. А раніше, наприклад, як демонструє динаміка безготівкових розрахунків та кількість функцій онлайн-банкінгу, люди віддавали перевагу своїм фізичним діям у справі персональних фінансів. Загалом, вагома частка, звісно, на реалізації інноваційних проєктів та розвитку цифровізації. Та наразі економіка України не стоїть на місці, а йде вперед. І дізнаватися про новітні впровадження, сидючи у будь-якому куточку світу, є необхідним для власного фінансового благополуччя. Це поширення OpenAPI, розвиток електронної комерції, біометричних рішень та зручних платіжних інструментів. Дані процеси сприятимуть появі нових фінансових стартапів, розширенню учасників платіжного ринку,

а також стимулюватимуть розвиток інноваційних технологій, продуктів і послуг у вітчизняній банківській сфері.

Висновки. Дослідження підкреслює важливу роль цифрових інновацій у підвищенні ефективності фінансового менеджменту українських банків. У ньому визначено трансформаційний потенціал сучасних технологій, таких як блокчейн, відкритий банкінг (Open Banking) та фінансові технології (FinTech), у оптимізації банківських операцій, покращенні якості обслуговування клієнтів і зміцненні конкурентоспроможності банків як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

У дослідженні акцентується увага на основних викликах, серед яких кіберзагрози, регуляторні обмеження, низький рівень цифрової грамотності населення та необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру. Для вирішення цих проблем запропоновано низку стратегічних заходів, зокрема розвиток інноваційної екосистеми, удосконалення нормативно-правової бази, механізми державно-приватного партнерства для фінансування технологічних проєктів. Крім того, підкреслено необхідність підвищення кваліфікації персоналу банківської сфери та інтеграції сучасних інструментів аналізу даних для адаптації до швидко змінюваного середовища онлайн-банкінгу.

Результати дослідження мають практичне та наукове значення, пропонуючи конкретні рекомендації для органів державної влади, банківських установ і наукової спільноти. Ці рекомендації спрямовані на забезпечення сталого розвитку практик фінансового менеджменту та сприяння модернізації банківської системи України в умовах глобальної цифровізації. Реалізація цих стратегій дозволить українським банкам посилити операційну стійкість, довіру клієнтів та загальну конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
3. PaySpace Magazine. URL: <https://psm7.com/uk/fintech/obyavleny-pobediteli-fintex-premii-payspace-magazine-awards-2023.html>
4. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/05/14/45323282/>
5. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/>
6. Каталог кращих інтернет-банкінгів України. URL: <https://sp.minfin.com.ua/banks-online>
7. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/>
8. Monobank. URL: <https://monobank.ua/>
9. Оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій в діяльність вітчизняних банків під впливом цифрової трансформації фінансового ринку. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3908/3831>
10. Відкриті можливості: як розвивається український фінтех. URL: <https://mind.ua/openmind/20245729yak-rozvivayetsya-ukrayinskij-finteh>
11. Волосевич С.В. Домінанти технологічних інновацій у фінансовій сфері. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33(1). С. 15–22.
12. Глобальний ринок Fintech. The Business Research Company. 2023. URL: <https://www.thebusiness-researchcompany.com/report/fintech-market>
13. Каталог фінтех-компаній України. URL: <https://drive.google.com/file/d/1muA2397x-KPsbQEM86Ws8fTame-3jplif/view>
14. Коваленко В.В. Розвиток FinTech: загрози та перспективи для банків України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. No. 4(09). С. 127–133.
15. Краус К.М. Blockchain як новітній фінансовий інститут: процеси, стратегії, технології та практика застосування в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2022. No. 1.
16. Огляд українського фінтех-сектору. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/27-10-22>
17. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua>
18. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
19. Павленко Л.І. Фінансові технології: розвиток і регулювання. *Економіка і суспільство*. 2017. No. 13. С. 1193–1200.

20. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 No 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
21. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4
22. ТОП-10 подій на українському фінтех-ринку в 2022 році. URL: <https://fintechinsider.com.ua/top-10-podij-na-ukrayinskomu-finteh-rynku-v-2022-roci>
23. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>
24. Український фінтех: нові та старі тренди 2022 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/02/22/682571>
25. Цирулик С. В. Тенденції розвитку fintech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнесінформ*. 2018. No. 10.
26. Цифрові ринки: FinTech. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide#transaction-value>
27. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. No. 2(55). P. 75–88 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386>
28. Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M. International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. No. 6(53). P. 43–57 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4140>

References:

1. National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/>
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Available at: <https://thedigital.gov.ua/>
3. PaySpace Magazine. Available at: <https://psm7.com/uk/fintech/obyavleny-pobediteli-fintex-premii-payspace-magazine-awards-2023.html>
4. Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2020/05/14/45323282>
5. PrivatBank. Available at: <https://privatbank.ua/>
6. Catalog of the Best Internet Banking in Ukraine. Available at: <https://sp.minfin.com.ua/banks-online>
7. Ukrainian Business Award. Available at: <https://uba.top/>
8. Monobank. Available at: <https://monobank.ua/>
9. Assessment of the Effectiveness of Implementing Innovative Technologies in Domestic Banks under the Influence of Digital Transformation of the Financial Market. Available at <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3908/3831>
10. Open Opportunities: How the Ukrainian FinTech is Developing. Available at: <https://mind.ua/openmind/20245729yak-rozvivaetsya-ukrayinskij-finteh>
11. Volosovych S. V. (2017) Dominants of Technological Innovations in the Financial Sphere. *Economic Bulletin of the University*, issue 33(1), pp. 15-22.
12. Global FinTech Market. The Business Research Company. 2023. URL: <https://www.thebusiness-researchcompany.com/report/fintech-market>
13. Catalog of Ukrainian FinTech Companies. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1muA2397xKPsQEM86Ws8fTame-3jplif/view>
14. Kovalenko V. V. (2018) Development of FinTech: Threats and Prospects for Ukrainian Banks. *Prizovskiy Economic Bulletin*, no. 4(09), pp. 127–133.
15. Kraus K. M. (2022) Blockchain as a Modern Financial Institution: Processes, Strategies, Technologies, and Practices in the Context of Digitalization of the Economy. *Effective Economy*, no. 1.
16. Overview of the Ukrainian FinTech Sector. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/27-10-22>
17. Official Website of the Ministry of Digital Transformation. Available at: <https://thedigital.gov.ua/>
18. Official Website of the National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/>
19. Pavlenko L. I. (2017) Financial Technologies: Development and Regulation. *Economy and Society*, no. 13, pp. 1193–1200.
20. On Payment Services: Law of Ukraine dated June 30, 2021 No 1591–IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

21. FinTech Development Strategy in Ukraine until 2025. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4
 22. TOP-10 Events in the Ukrainian FinTech Market in 2022. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/top-10-podij-na-ukrayinskomu-finteh-rynku-v-2022-rocz>
 23. Ukraine 2030E – A Country with a Developed Digital Economy. Ukrainian Institute of the Future. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
 24. Ukrainian FinTech: New and Old Trends of 2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/02/22/682571>
 25. Tsyruyk S. V. (2018) Trends in the Development of FinTech Services in Global and Domestic Financial Markets. *Business Inform*, no. 10.
 26. Digital Markets: FinTech. Statista. Available at: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide#transaction-value>
 27. Yankovoi R., Stadniichuk R., Zhosan H., Garafonova O., Biriukov I. (2018) Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 2(55), pp. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386>
 28. Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M. (2023) International Experience in Applying Innovative Financial Management Strategies for Business Revitalization in the Post-War Period in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 6(53), pp. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4140>
-