

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-310-325](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-310-325)

УДК 336.71:004(477)

JEL Classification: G21; O33; M15; P34

Олена Вікторівна Шишкіна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

ResearcherID: F-3208-2014. Scopus Author ID: 58995081900

Дмитро Миколайович Волошин

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: dmytrovoloshyn@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6757-0689>**Артем Геннадійович Малихін**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: malykhinartem01@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4771-0666>

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ

У статті досліджено стратегічні підходи до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників України в умовах трансформації ринку, викликаній регуляторними змінами, військовими ризиками, зміною споживчої поведінки та потребою в економічній ефективності. Проаналізовано сім груп факторів впливу на процеси цифрової трансформації: технологічні, поведінкові, регуляторні, конкурентні, економічні, соціально-економічні та глобальні, кожен з яких характеризується дуалістичною природою впливу. Систематизовано ключові очікування споживачів щодо цифрових банківських сервісів, серед яких провідними є швидкість, зручність, цілодобова доступність, безпека, персоналізація та омніканальність. Досліджено досвід цифрової адаптації провідних фінансових установ України в умовах війни та кібервикликів. Запропоновано п'ять стратегічних підходів до цифрової інтеграції: підвищення клієнтоорієнтованості за допомогою штучного інтелекту та персоналізації, оптимізація операційної ефективності через автоматизацію та хмарні технології, стимулювання інновацій через участь в екосистемах та відкритий банкінг, зміцнення довіри та стійкості за допомогою передової кібербезпеки, формування цифрової культури та організаційної гнучкості.

Ключові слова: цифрова трансформація; фінансові посередники; стратегічні підходи; штучний інтелект; кібербезпека; відкритий банкінг; хмарні технології; персоналізація; фінтех; регуляторна політика.

Табл.: 2. Рис.: 1. Бібл.: 28.

Постановка проблеми. У сучасних умовах інтеграція цифрових рішень у діяльність фінансових посередників України набула статусу не просто інноваційного тренду, а критично важливого чинника забезпечення їхньої життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності. Актуальність дослідження зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів, у тому числі регуляторним тиском і новими нормативними вимогами, воєнними ризиками і забезпеченням операційної стійкості, трансформацію споживчої поведінки та конкуренцію з фінтех-сектором, а також зростаючою потребою в економічній ефективності.

Національний банк України (НБУ) зважено й послідовно реалізує політику підвищення стандартів звітності, прозорості та фінансової стійкості. Так, звіти НБУ за 2024 рік та I півріччя 2025 року, відображають скорочення кількості учасників ринку небанківських фінансових послуг та демонструють посилення наглядових функцій [13; 14; 22]. У таких умовах цифровізація (зокрема й віддалена ідентифікація клієнтів, автоматизований моніторинг, електронний документообіг тощо) стає необхідною умовою відповідності регуляторним вимогам.

Вагомий внесок у розвиток процесів цифровізації належить пандемії COVID-19, у наслідок якої частина видів діяльності, а отже, і значна чисельність працівників перейшла на дистанційний формат роботи. Це одним потужним каталізатором цифрової трансформації стала повномасштабна війна з рф. Необхідність забезпечення безперервності

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

бізнес-процесів, релокації персоналу та зростання кіберзагроз зумовили активне впровадження хмарних технологій, мобільних платформ і систем кібербезпеки, що дає можливість дослідити практичний досвід цифровізації, який нині напружується прискореними темпами.

Крім того, останніми роками відбулась суттєва трансформація поведінки споживачів послуг, що надаються фінансовими посередниками, які звиклі до високого рівня цифрових державних сервісів (зокрема, застосунку «Дія») та інноваційних банківських рішень (наприклад, Monobank) й очікують аналогічної якості обслуговування від усіх фінансових установ, які працюють на національному фінансовому ринку. Невідповідність цим очікуванням спричинює втрату клієнтів на користь гнучких фінтех-стартапів, що посилює тим самим конкуренцію у фінансовому секторі економіки.

З огляду на вищенаведене, дослідження стратегічних підходів до цифрової трансформації фінансових посередників передбачає не лише аналіз технологічних інновацій, а й пошук ефективних моделей адаптації до нової фінансово-економічної та безпекової реальності України, що підкреслює актуальність і своєчасність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічних підходів до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників набуває особливої актуальності в контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в українському фінансовому секторі. Дослідження цієї проблеми характеризується міждисциплінарним підходом та залученням широкого кола наукових та практичних напрацювань таких вітчизняних та іноземних науковців, як В. Арнер, Дж. Н. Барберіс, Р. П. Баклі, П. Гомбер, М. Зірінг, Я. А. Кох, І. Лі, Й. Дж. Шін, О. Вовчак, О. І. Довгань, М. В. Дубина, І. П. Ситник, В. С. Фоміна, І. О. Школьник та багатьох інших.

У контексті обраної теми наукового дослідження вважаємо доцільним акцентувати увагу на роботі О. В. Баули та О. М. Лютак (2022), присвяченій виявленню закономірностей цифрової трансформації фінансового сектора світової економіки [10]. Автори наголошували не тільки на систематизації тенденцій та ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у фінансовій сфері, а й на комплексному аналізі міжнародного досвіду та його адаптації до специфіки національних фінансових систем.

Специфіка цифрової трансформації української економіки в умовах воєнного стану досліджується фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень. У аналітичних матеріалах за липень 2023 року основну увагу зосереджено на підвищенні цифрової стійкості економіки та процесах інтеграції України до європейського цифрового простору [17]. Подальший розвиток цієї тематики представлено в дослідженні за січень 2024 року, де обґрунтовується стратегічна мета збільшення частки ІТ-сектору у валовому внутрішньому продукті країни до 10 % [18].

Формування стратегій функціонування і розвитку банківських установ в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності детально аналізується в колективному дослідженні на чолі з І. В. Садчиковою [24]. Автори аналізують період з 2009 по 2024 рік, як етап формування фінансових та аутсорсингових компаній, які надають послуги FinTech, що дає можливість зрозуміти розвиток стратегічних підходів до цифровізації банківської діяльності.

Державні ініціативи у сфері цифровізації фінансового управління відображені в урядовому розпорядженні щодо схвалення «Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року» (від 17 листопада 2023 року) [28]. Зазначений документ визначає стратегічні орієнтири та ключові заходи щодо модернізації фінансово-управлінських процесів на основі цифрових технологій. Незважаючи на завершення дії попередніх стратегічних документів у 2023 році, регуляторні підходи НБУ продовжують підтримку фінтех-сектору та спрямовані на створення сприятливого середовища для цифрових інновацій у фінансовій сфері [17; 18].

З науково-прикладного погляду заслуговує на увагу звіт OECD 2024 року, у якому систематизовано міжнародні практики цифрової трансформації. Серед іншого, документ містить методологічні рекомендації щодо адаптації найкращих світових практик до специфіки українського бізнес-середовища, що має особливе значення для вітчизняних фінансових посередників [5].

Сучасні технологічні тренди в банківському секторі проаналізовано в публікації YouControl Market (2024), у якій основну увагу приділено впливу штучного інтелекту на трансформацію банківських процесів, а також питанням захисту даних та забезпечення кібербезпеки. Зазначене дослідження має прикладний характер та орієнтоване на практичну імплементацію цифрових рішень [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведене наукове дослідження підтвердило, що цифрова трансформація фінансових посередників в Україні є не лише технологічним трендом, а стратегічною необхідністю в умовах регуляторного тиску, військових викликів, зміни споживчої поведінки та економічної нестабільності. Ключову роль у стимулюванні цифровізації відіграє регуляторна політика НБУ у 2024-2025 роках, що серед іншого реалізується через посилення вимог до прозорості, звітності, комплаєнсу та гармонізації з європейськими стандартами.

Аналіз останніх наукових публікацій засвідчив активне вивчення цифрових інструментів, проте виявив недостатню увагу до стратегічного управління цифровими змінами. Недослідженими залишаються питання ефективності цифрових рішень у кризових умовах, а також мало уваги приділяється розробці та обґрунтуванню моделей цифрової інтеграції, які б відповідали сучасним викликам.

Метою дослідження є виявлення та систематизація стратегічних підходів до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників України в умовах трансформації ринку, викликаній регуляторними змінами, військовими ризиками, зміною споживчої поведінки та потребою в економічній ефективності.

Досягнення сформульованої мети передбачає реалізацію таких завдань:

- проаналізувати чинники, що зумовлюють необхідність цифрової трансформації фінансових посередників в Україні;
- визначити очікування споживачів щодо цифрових сервісів;
- дослідити практики цифрової адаптації фінансових установ в умовах війни та кібервикликів;
- запропонувати стратегічні моделі цифрової інтеграції, які забезпечують стійкість, ефективність та відповідність сучасним викликам.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація фінансових посередників являє собою складний багатоаспектний процес, зумовлений дією комплексу взаємопов'язаних чинників. Структурування та детальний аналіз факторів впливу на процеси цифрової трансформації, з урахуванням того, що деякі з них можуть бути одночасно і можливостями, і загрозами, а також того, що вони можуть підсилювати вплив один одного є необхідним для забезпечення науково обґрунтованого підходу до розробки стратегій цифровізації.

До ключових факторів вважаємо віднести технологічні, поведінкові, регуляторні, конкурентні, економічні, соціально-економічні та глобальні, кожен з яких має складну структуру й особливості впливу, а також свої позитивні і негативні наслідки прояву.

Технологічні фактори (блокчейн, системи штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), хмарні обчислення, великі дані (Big Data) тощо) визначають напрямки та швидкість модернізації фінансової сфери, оскільки цифрові технології не тільки дозволяють автоматизувати процеси, підвищити точність оцінки ризиків та персоналізувати послуги, а й через мобільні технології та розвиток платіжних систем змінюють способи взаємодії клієнтів з фінансовими установами [25; 26].

Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють покращити процес оцінювання кредитоспроможності (кредитний скоринг), автоматизувати процеси та зробити послуги, які надаються фінансовими посередниками персоналізованими. Однак впровадження цих технологій потребує значних фінансових ресурсів, залучення кваліфікованих фахівців. Водночас використання технологій AI та ML може призвести до алгоритмічних упереджень, що створює додаткові ризики як для фінансових посередників, так і для їхніх клієнтів.

Технологія блокчейн забезпечує безпечні та децентралізовані транзакції, дозволяє прискорити перекази і зменшити витрати фінансових ресурсів. Проте зазначена технологія є енергетично витратною, має технічні проблеми з масштабуванням, а її впровадження і використання стримується регуляторними вимогами [25; 26].

Хмарні обчислення дозволяють зменшити витрати на інфраструктуру (сервера та обладнання) та швидко масштабувати ресурси. Попри значні переваги цієї технології варто враховувати загрози та ризики. Наприклад, зосередження даних у зовнішніх дата-центрах збільшує можливість кібератак, що підвищує ризик неправомірного доступу до конфіденційної інформації, що може серед іншого супроводжуватись значними фінансовими та репутаційними втратами.

Аналітика великих даних з одного боку дозволяє глибше розуміти клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси, а з іншого – породжує проблеми, пов'язані із захистом персональних даних та залежністю від якості, повноти й достовірності даних, необхідних для аналізу.

Сукупність *поведінкових факторів дозволяє* дослідити вплив очікувань і звичок клієнтів на розвиток видів та якості фінансових послуг. До групи зазначених факторів, на нашу думку, доцільно віднести такі три основні чинники, як: цифрова грамотність, очікування споживачів щодо мобільності і доступності фінансових послуг та персоналізація.

Рівень цифрової грамотності населення є вагомим чинником, який значним чином визначає можливості формування та розвитку онлайн-каналів обслуговування клієнтів усіх без винятку видів фінансових посередників. Це пов'язано із володінням споживачами послуг мобільними пристроями, а отже, їхньою здатністю використовувати цифрові фінансові сервіси, що, у свою чергу, дозволяє фінансовим посередникам оптимізувати мережу традиційних (фізичних) відділень та переорієнтувати необхідні ресурси на цифрові платформи. Перехід на цифрові платформи має як переваги, так і недоліки. До останніх варто віднести фінансову ексклюзію окремих груп населення пов'язану з нерівністю у володінні як технічними засобами, так і недостатнім рівнем цифрових умінь громадян, що мінімізує для таких осіб доступність фінансових послуг через різного роду мобільні платформи та цифрові фінансові сервіси.

Сучасні споживачі зацікавлені в цілодобовому *доступі* до широкого спектра фінансових послуг через мобільні пристрої за допомогою різного роду технічних засобів (ноутбуків, планшетів, мобільних телефонів тощо). Задоволення цієї потреби вимагає від фінансових установ значних капіталовкладень як у розробку онлайн-сервісів, програмного забезпечення, інноваційних продуктів та мобільних застосунків. Такі новації дозволяють фінансовим установам масштабувати свою діяльність, поліпшити якість обслуговування, активізувати взаємодію з користувачами і встановити довготривалі відносини, що призводить до збільшення потенційних прибутків. Водночас це створює нові ризики та загрози, що підвищує вимоги до забезпечення кібербезпеки мобільних платформ.

Вагомим фактором впливу на процеси цифровізації фінансових посередників є *персоналізація*. Персоналізований підхід сприяє зростанню лояльності споживачів, оскільки задовольняє їхні потреби, забезпечує гнучкість ухвалення рішень у нестандартних ситу-

аціях та враховує історію відносин фінансового посередника і клієнта – споживача фінансових послуг. Персоналізація сприяє зростанню довіри, а отже, залученню додаткових клієнтів, що дозволяє фінансовим посередникам підвищувати як доходи, так і прибутки. Проте такий підхід вимагає відповідної якості обслуговування, яка значним чином визначається швидкістю здійснення фінансових операцій та вирішення проблемних питань, професійністю та компетентністю персоналу, зручністю мобільних платформ і додатків, стабільністю роботи систем, захистом персональних даних, прозорістю умов і тарифів та іншими умовами. Забезпечення цих умов, з одного боку, сприяє зростанню конкурентоспроможності, а з іншого боку, вимагає модернізації технологічної та інформаційної інфраструктури, а також потребує інвестиційних ресурсів для розробки новітніх індивідуальних технологічних продуктів, що породжує додатковий спектр ризиків.

Серед ключових **регуляторних факторів**, під якими ми будемо розуміти сукупність законодавчих норм і правил, які визначають умови функціонування банківської системи та небанківських фінансово-кредитних установ і впливають на процеси цифровізації, вважаємо доцільним виділити такі: політику НБУ щодо цифровізації, регулювання кібербезпеки та відкритий банкінг.

НБУ розроблено *політику цифровізації*, яка спрямована на підтримку цифрових інновацій у банківській сфері. Серед іншого, політика передбачає встановлення єдиних стандартів для цифрових операцій та створення «регуляторних пісочниць» – особливих умов для тестування інноваційних технологій без ризику порушити законодавчі норми. Регуляторна підтримка НБУ, з одного боку, сприяє технологічному розвитку, а з іншого – вимагає від фінансових посередників, і передусім банківських установ, збільшення витрат, пов'язаних із виконанням вимог національного регулятора.

Зростання вимог до *кібербезпеки* має позитивну сторону, пов'язану із захистом даних і зниженням ризику кібератак, що підвищує довіру клієнтів до цифрових послуг. Проте є і негативна сторона, яка є вагомим передусім для фінансових посередників. Вона пов'язана з необхідністю значних фінансових вкладень у системи захисту, результативність діяльності яких визначається додатковими перевітками та процедурами, які, з одного боку, підвищують рівень конфіденційності даних, а з іншого – уповільнюють процеси впровадження нових технологій, що може негативно відобразитись на конкурентоспроможності фінансових посередників і згенерувати додаткові проблеми і ризики.

Стандартизація API, під якою будемо розуміти правила, протоколи та інструменти, які дозволяють різним програмам і системам взаємодіяти між собою як основа *відкритого банкінгу* та забезпечення сумісності систем, є ще одним вагомим чинником впливу на процеси цифровізації. *Стандартизація API* та *відкритий банкінг* стимулюють розвиток конкуренції, сприяють створенню партнерських екосистем із фінтех-компаніями та ухваленню інтегрованих рішень. Попри значні переваги, варто звернути увагу й на слабкі сторони, породжені стандартизацією. Зокрема, це втрата ексклюзивного доступу до клієнтських даних, посилення конкуренції, що вимагає значних інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури.

Конкурентні фактори впливу (технологічні стартапи, необанкінг, глобальні платіжні системи тощо) є зовнішніми ринковими силами, які створюють конкурентний тиск на фінансових посередників і змушують їх модернізуватися та адаптуватися до мінливих умов мікро-, мезо- і макросередовища.

Технологічні стартапи завдяки гнучкості в інноваційних розробках, клієнтоорієнтованому підходу та швидкому масштабуванню створюють потужний конкурентний тиск на традиційні фінансові посередники – банки. Це стимулює банківські установи прискорювати хід власних інноваційних процесів та підвищувати якість та розширювати спектр послуг. Водночас конкуренція з фінтех-сектором, який останніми роками перебирає на

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

себе значний масив найбільш прибуткових операцій (інвестиційні послуги, платежі, споживче кредитування тощо) призводить до фрагментації ринку та стимулює зростання витрат на маркетинг і науково-прикладні дослідження і розробки, що загалом створює суттєві загрози зниження обсягів і джерел традиційних банківських доходів.

Поява *необанків*, тобто цифрових банків без інфраструктури фізичних відділень (наприклад, Monobank) кардинально змінила банківське обслуговування клієнтів – фізичних та юридичних осіб, виключно через цифровий банкінг. Такі цифрові банки, по суті, формують нові стандарти досвіду користувачів через мобільні додатки, безшовну автоматизацію, персоналізований підхід та інноваційні інструменти, підвищуючи тим самим «планку очікувань» клієнтів щодо якості й надійності сервісу. Вони активно залучають найбільш перспективні категорії клієнтів, зокрема ІТ-спеціалістів, фрилансерів, молодь, які заради швидкості та зручності готові повністю відмовитись від традиційного банкінгу, що призводить до скорочення клієнтської бази традиційних банків та змушує їх кардинально переосмислювати підходи до ведення бізнесу.

Глобальні платіжні системи (наприклад, Visa, Mastercard) розширюють можливості для міжнародних операцій, забезпечуючи українським споживачам доступ до світового ринку товарів і послуг, впроваджують світові стандарти безпеки та стимулюють розвиток електронної комерції через зручні й надійні фінансові інструменти. Однак їх домінування створює ризики для національної платіжної системи (наприклад, ризик призупинення обслуговування з економічних чи з політичних причин), призводить до відтоку капіталів (у вигляді комісійних доходів від платіжних операцій) та формує технологічну залежність від зовнішніх рішень, що в умовах геополітичної нестабільності створює загрози для фінансової безпеки держави.

Фінансово-економічні мотиви та обмеження, які спонукають фінансових посередників до цифрової трансформації або стримують цей процес, являють собою **економічні чинники впливу**. До ключових економічних чинників впливу вважаємо доцільним віднести рентабельність, диверсифікацію доходів та фінансування модернізації.

Потреба в підвищенні рентабельності спонукає фінансових посередників до оптимізації структур та автоматизації процесів. Це, з одного боку, забезпечує скорочення витрат, зростання продуктивності та покращення якості послуг через стандартизацію API, а з іншого – потребує значних початкових капіталовкладень, створює ризики скорочення персоналу, а отже, генерує ризики протидії інноваціям та одночасно вимагає масштабного перенавчання співробітників. Такий перехідний період може супроводжуватися операційними збоями, що породжує низку взаємопов'язаних ризиків і витрат для фінансових посередників.

Цифрові технології надають фінансовим посередникам можливість *диверсифікувати доходи* за рахунок створення інноваційних продуктів, монетизації даних за допомогою розробки таргетованих маркетингових рішень, географічної експансії через мобільні платформи та хмарні сервіси тощо. Така диверсифікація має стратегічне значення, оскільки знижує залежність від традиційних доходів (процентної маржі, комісійних доходів від класичного банкінгу тощо) та підвищує стійкість фінансових установ до ринкових коливань та регуляторних змін. Водночас диверсифікація загрожує витісненням наявних послуг новими продуктами (наприклад, розвиток мобільного банкінгу зменшує потребу у фізичних відділеннях, автоматизовані інвестиційні платформи витісняють традиційних фінансових консультантів і т. ін.). Така цифрова трансформація потребує значних довгострокових капіталовкладень як у розробку технологій, створення та розвиток інфраструктури, так і у маркетинг та навчання персоналу. Зауважимо, що при цьому очікувані фінансові результати від диверсифікації є важкопрогнозованими й часто непередбачуваними. До того ж надмірна диверсифікація може спричинити неефективний розподіл (розпорошення) ресурсів між різними напрямками, що може негативно позначитись як на рівні доходів, так і прибутків фінансових посередників.

Фінансування модернізації та доступ до капіталу визначає масштаб і швидкість цифрової трансформації та дозволяє реалізовувати амбітні капіталомісткі проекти (наприклад, створення власних ІТ платформ), залучати ІТ-партнерів і провідні консалтингові компанії. Однак зростання боргового навантаження не тільки обмежує фінансову гнучкість, а і створює низку стратегічних ризиків і обмежень. У таких умовах залучення інвесторів, з одного боку, може забезпечити залучення необхідних ресурсів, а з іншого – призвести до втрати управлінського контролю та посилення тиску на короткострокові результати, що негативно позначиться на показниках економічної ефективності.

Масштабні суспільні зміни, надзвичайні ситуації та державна політика, які кардинально змінюють умови функціонування фінансового сектору формують специфічні **соціально-економічні фактори** впливу на цифрову трансформацію фінансових посередників. Вважаємо, що на сьогодні ключовими соціально-економічними факторами є війна, міграційні процеси, а також державні цифрові ініціативи.

Повномасштабна війна стала потужним каталізатором цифровізації фінансового сектору національної економіки. Зокрема, масштабне руйнування фізичної інфраструктури спричинило масовий перехід фізичних і юридичних осіб на цифрові канали обслуговування, стимулювало впровадження безконтактних платежів та актуалізувало потребу в географічно розподілених та стійких до збоїв ІТ-системах. Водночас війна створила суттєві перешкоди для сталого економічного розвитку, які вважаємо доцільним пов'язати передусім із відтоком ІТ-фахівців (як через мобілізацію, так і через еміграцію), що призупинило / заморозило / ускладнило реалізацію як коротко, так і середньо- та довгострокових техніко-технологічних проєктів. Водночас відбулось скорочення інвестицій та зростання додаткових витрат на відновлення пошкодженої інфраструктури. Усе це зумовило зростання операційних ризиків та їхніх негативних наслідків для національної економіки.

Масові міграційні процеси спричинені повномасштабним вторгненням РФ, кардинально змінили попит на фінансові послуги. Потреба мільйонів внутрішньо переміщених осіб та українських біженців за кордоном у мобільних застосунках, здатних управляти фінансами і проводити значний обсяг фінансових операцій незалежно від місця знаходження за умов дотримання параметрів швидкості й надійності, стала стимулом для банківських установ як ключових фінансових посередників, які обслуговуючи вимоги споживачів фінансових послуг здійснюють проведення платежів. Варто зазначити, що масові міграційні процеси створили для фінансових посередників цілу ланку взаємопов'язаних проблем та ризиків, у тому числі:

- втрата значної частини традиційної клієнтської бази в південному та східному регіонах країни у наслідок переміщення населення і релокації бізнесу в більш безпечні райони, що негативно відбилось на кредитному та інвестиційному портфелях банків;
- руйнація житлової інфраструктури спричинила втрату документів, що значно ускладнило процеси верифікації споживачів фінансових послуг та підвищило криміногенні ризики;
- падіння економічної активності в регіонах з активними бойовими діями негативно вплинуло на рентабельність регіональних операцій, що змусило фінансових посередників переглянути стратегію ведення бізнесу.

Стимулювання урядової політики цифровізації реалізується через спеціальні цільові програми (наприклад, «Держава в смартфоні») та стимули (наприклад, податкові пільги для ІТ-компаній («Дія Сіті»)), які спрямовані на створення сприятливих умов для технологічного оновлення цифрової інфраструктури різних видів фінансових посередників. Крім того, державна підтримка міжнародного ІТ-співробітництва, залучення експертизи провідних технологічних компаній – флагманів у сфері інноваційних цифрових технологій, укладання угод щодо цифрового партнерства, створюють можливості для трансферу фінтех інновацій у фінансовий сектор національної економіки.

Водночас реалізацію урядової політики цифровізації ускладнюють бюрократичні процедури, як то багаторівнева система дозволів і тривалі тендерні процеси. Зазначені перешкоди, а також політична та економічна нестабільність та нерівномірний розподіл державної підтримки між системними банками та малими і середніми фінансовими установами, поглиблюють конкурентну нерівність та породжують невизначеність стратегічного планування, що перешкоджає фінансовим посередникам ухвалювати рішення про інвестиційні вкладення в технологічну модернізацію.

До *глобальних чинників впливу* варто віднести міжнародні тренди, стандарти та ініціативи, які формуються на наднаціональному рівні та впливають на цифрову трансформацію фінансових установ через необхідність інтеграції у світову фінансову систему. Серед глобальних факторів впливу значне місце посідають європейська інтеграція та гармонізація стандартів, принципи соціально відповідального ведення бізнесу (ESG) та розвиток центральних цифрових валют.

Наближення до *європейських стандартів* відкриває перед фінансовими посередниками доступ до європейських ринків капіталу, дозволяє впроваджувати передові практики ризик-менеджменту (зокрема, Basel III), що підвищує операційну надійність фінансових установ і тим самим позитивно впливає на рівень довіри й репутаційний капітал з боку міжнародних партнерів. Процес гармонізації стандартів сприяє стандартизації операційних процесів, а впровадження уніфікованої звітності та підвищення прозорості корпоративного менеджменту поліпшує інвестиційну привабливість українських банків для міжнародних партнерів та інвесторів. Однак адаптація до європейських стандартів вимагає значних витрат на модернізацію IT систем, навчання персоналу, залучення міжнародних консультантів тощо, що формує значний фінансовий тягар, неможливий на сьогодні для малих і середніх банків України. Водночас європейські фінансові компанії, у тому числі банківські установи, після гармонізації регулювання можуть отримати безперешкодний доступ на український ринок, унаслідок чого значна частина вітчизняних фінансових посередників можуть втратити свої позиції і підуть з ринку.

Дотримання *принципів соціально відповідального ведення бізнесу та сталого розвитку* є обов'язковою умовою інтеграції України у світовий фінансовий простір та ключовою вимогою для надання фінансування міжнародними фінансово-кредитними організаціями. Репутація фінансових посередників значним чином залежить від слідування цим принципам, що створює довгострокові конкурентні переваги. Проте їх впровадження потребує значних капіталовкладень, особливо в системи звітності, сканування та моніторингу, а при їх недостатній прозорості може створити додаткові ризики. Крім того, розбіжності оголошених цілей і фактичних результатів здатні призвести до регуляторних санкцій, репутаційних втрат та втрати довіри інвесторів, що звузить можливості вибору і прийняття технологічних рішень.

Розробка і впровадження цифрової гривні здатне знизити витрати на готівкового грошового обороту, підвищити ефективність монетарної політики та створити не тільки нові інструменти регулювання, а й можливості для модернізації національної платіжної системи та підвищення фінансової інклюзії. Однак цифрова валюта може конкурувати з банківськими депозитами та призводити до зменшення ролі фінансових посередників.

Проведений системний аналіз факторів впливу цифрової трансформації на функціонування і розвиток фінансових посередників в Україні дав змогу виявити багатофакторну природу цього процесу та довів необхідність комплексного підходу до стратегічного планування цифровізації. Дуалістична природа впливу кожної вищезазначеної групи факторів вимагає збалансованого підходу до управління сильними та слабкими сторонами, можливостями, загрозами та ризиками. Українські реалії сьогодення, з урахуванням воєнних дій та процесів євроінтеграції, формують особливі умови для цифрової модернізації, які

мають суттєві відмінності від стандартних моделей розвинених країн, що підкреслює важливість розробки й реалізації індивідуальних стратегічних рішень, які враховують специфіку нашої країни.

Аналіз вищенаведених чинників розкриває складну систему взаємопов'язаних факторів впливу. Технологічний прогрес, регуляторні зміни, конкурентний тиск та макроекономічні виклики створюють об'єктивні передумови для модернізації галузі. Однак ключовим драйвером трансформації залишається людський фактор, а саме зміни в поведінці, потребах та очікуваннях споживачів фінансових послуг. Саме споживачі значним чином визначають нові стандарти якості сервісу, швидкості обслуговування та рівня персоналізації, котрі стають обов'язковими для виконання фінансовими посередниками. Проведені дослідження дозволили виявити та узагальнити ключові очікування споживачів послуг фінансових посередників (рис. 1).



Рис. 1. Ключові очікування споживачів послуг фінансових посередників
Джерело: розроблено авторами на основі [5; 7; 9; 12; 17; 18].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Як видно з рис. 1 основні очікування споживачів цифрових банківських сервісів пов'язані зі швидкістю, зручністю і цілодобовою доступністю. Не менш важливим чинником фактором є безпека (захист персональних даних, фінансова стабільність та технічна надійність систем), яка значним чином визначає довіру споживачів фінансових послуг до фінансових посередників. Крім того, останніми роками спостерігається стрімке зростання потреб споживачів у персоналізованих пропозиціях, фінансовій аналітиці та проактивному сервісі. Розвиток численних цифрових платформ і сервісів сформував ще один напрямок очікувань споживачів, який пов'язаний з омніканальністю та інтеграцією з різними платформами, що дозволяє забезпечити єдиний безшовний досвід для клієнтів.

Виявлення і осмислення очікувань споживачів щодо цифрових сервісів дозволяє зрозуміти не лише те, які технології потрібно впроваджувати, але і як їх адаптувати до специфічних потреб українського ринку. Розуміння потреб клієнтів створює основу для формування ефективної стратегії цифровізації та визначення пріоритетів технологічного розвитку.

Водночас теоретичне розуміння споживчих очікувань у сучасних умовах розвитку національної економіки, на нашу думку, варто доповнити аналізом реальної практики впровадження цифрових рішень. Особливо актуальним це стало в умовах воєнного стану, коли фінансові установи вимушені були не тільки адаптуватися до потреб клієнтів, які суттєво трансформувались (у тому числі через процеси міграції населення та релокації підприємств), а й забезпечити безперервність роботи в екстремальних умовах. Аналіз цифрової трансформації ключових фінансових установ узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Цифрова трансформація ключових фінансових установ України

Банк	Ключові цифрові рішення	Особливості та інновації	Результати
ПриватБанк	- приват24 (з 2001 р.); - мобільний банкінг; - QR-платежі; - безконтактні розрахунки	- піонер інтернет-банкінгу в Україні; - інтеграція з державними сервісами; - стратегія диджиталізації - екосистема для МСБ	- найбільша клієнтська база - еталон українського мобільного банкінгу - оцифрування бізнесу без зайвих витрат
Monobank	- 100% мобільний банк - Оформлення карти за 5 хв - чат-бот з ІШ - кешбек-програми	- банк без відділень; - революційний UX/UI дизайн; - гейміфікація сервісів; - спрощення IBAN-переказів	- швидке зростання клієнтської бази; - високі рейтинги задоволеності; - стандарт зручності
ПУМБ	- мобільний банкінг; - реєстрація через Дію за 5 хв; - обмін валюти в додатку; - цифрова B2B платформа; - кешбек-програми	- лідер у корпоративному сегменті; - інтеграція з обліковими системами; - онлайн документообіг; - перекази 24/7 для бізнесу	- домінування у бізнес-банкінгу; - автоматизація бізнес-процесів; - персоналізовані рішення
Ощадбанк	- ощад 24/7; - цифровізація соцвиплат; - онлайн-кредитування; - модернізація ІТ-системи	- найбільший державний банк; - масштабна трансформація; - соціальний фокус; - доступність для всіх верств	- збереження лідерських позицій; - цифровізація державних послуг; - широке покриття населення
Укргазбанк	- мобільний банкінг; - корпоративний онлайн-банкінг; - цифрові рішення для енергосектору; - автоматизація розрахунків за енергоносії	- спеціалізація на енергетиці; - автоматизація комунальних платежів; - галузевий фокус; - B2B енергетичні рішення	- лідер у енергетичному банкінгу; - ефективна автоматизація розрахунків; - стратегічне значення для економіки

Джерело: розроблено авторами на основі [15; 19-21; 27].

Дослідження практики цифрової адаптації фінансових посередників на прикладі українських системоутворюючих банків в умовах війни та посилення кіберзагроз, результати якого узагальнено в табл. 1, відображає унікальний досвід прискореної цифрової трансформації. В умовах війни і глибокої фінансово-економічної кризи український банківський сектор продемонстрував практичну реалізацію теоретичних моделей цифровізації, які характеризуються адаптивністю до непередбачуваних змін, стійкістю до екстремальних навантажень, здатністю швидко масштабувати рішення та інтегрувати різномірні технології в єдину екосистему.

Незважаючи на значні переваги, виявлені практики цифрової трансформації є фрагментарними й часто є реакцією на конкретні виклики, а не результатом системного стратегічного планування. З огляду на це виникає потреба в розробці стратегічних моделей цифрової інтеграції, які б не тільки забезпечували стійкість, ефективність та відповідність сучасним викликам, а враховували специфіку українського ринку, реалії воєнного часу та глобальні тренди розвитку фінансових технологій.

Проведені дослідження дозволили сформувати й обґрунтувати п'ять ключових стратегічних підходів для інтеграції цифрових рішень:

- підвищення клієнтоорієнтованості за допомогою штучного інтелекту та персоналізації;
- оптимізація операційної ефективності через автоматизацію та хмарні технології;
- стимулювання інновацій через участь в екосистемах та відкритий банкінг;
- зміцнення довіри та стійкості за допомогою забезпечення кібербезпеки;
- формування цифрової культури та організаційної гнучкості.

Основні концептуальні положення зазначених підходів узагальнені в табл. 2.

Вважаємо, що запропоновані стратегічні підходи орієнтовані не лише на впровадження окремих технологій, а й на формування цілісної екосистеми, що поєднує інноваційні рішення, безпеку, клієнтоорієнтованість та організаційну стійкість, а отже, відображають комплексний вектор цифрової трансформації фінансових посередників. Реалізація зазначених цілей дозволить фінансовим посередникам досягти балансу між ефективністю операцій, персоналізованим сервісом і довірою клієнтів, що позитивно вплине не тільки на конкурентоспроможність зазначених суб'єктів підприємництва, а й на їхню прибутковість.

Таблиця 2

Цілі, основні технології та очікувані результати стратегічних підходів до цифрової інтеграції

Стратегічний підхід	Основні цілі	Основні технології / Рішення	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Підвищення клієнтоорієнтованості	– максимальне задоволення потреб клієнтів; – підвищення лояльності; – зростання доходів та прибутків	– штучний інтелект (AI); – машинне навчання (ML); – Big Data; – інтернет речей (IoT) – мобільні додатки; – чатботи; – робoadвайзери, біометрична автентифікація	– зростання лояльності клієнтів; – зниження витрат на обслуговування; – зростання доходів та прибутків фінансових посередників
2. Оптимізація операційної ефективності	– оптимізація процесів; – зниження витрат; – висока швидкість прийняття рішень; – масштабована IT-інфраструктура	– хмарні обчислення; – гіперавтоматизація; – Big Data; – B2B-послуги здачі банками в оренду своєї інфраструктури (BaaS)	– суттєве зниження операційних витрат; – прискорення обробки даних; – підвищення гнучкості; – генерація нових додаткових потоків доходів

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
3. Стимулювання інновацій та зростання	– використання партнерств; розширення ринку; – створення нових послуг; – підвищення конкурентоспроможності	– відкриті API; – вбудовані фінанси; – блокчейн; – безпечний обмін даними	– диверсифікація доходів; – розширення клієнтської бази; – покращення фінансової інклюзії; – зниження транзакційних витрат
4. Зміцнення довіри та стійкості	– захист даних/активів; дотримання регулятивних норм; – підтримка довіри; – стійкість до загроз	– кібербезпека; – технології відповідності; – блокчейн; – біометрична автентифікація; – BankID	– Зменшення шахрайства; – надійна відповідність; – підвищення довіри клієнтів; – захист репутації
5. Формування цифрової культури та організаційної гнучкості	– впровадження інновацій; – адаптивність; – клієнтоорієнтованість; – стійкість трансформації	– управління змінами; – безперервне навчання; – лідерська підтримка; – відповідальний AI.	– високий рівень впровадження нових інструментів; – зниження опору змінам; – успішність проєктів; організаційна гнучкість

Джерело: розроблено авторами на основі [1-7; 11; 16; 23].

Проведене наукове дослідження дозволяє стверджувати, що інтеграція цифрових рішень є стратегічною інвестицією в майбутнє, оскільки забезпечує адаптивність фінансових посередників до динамічного середовища, сприяє розширенню ринку цифрових фінансових послуг та зміцнює конкурентні переваги.

Висновки та пропозиції. Цифрова трансформація фінансових посередників в Україні є системною стратегічною необхідністю, зумовленою комплексом взаємопов'язаних факторів: військовими викликами, регуляторним тиском, зміною споживчої поведінки та потребою в економічній ефективності.

У процесі дослідження було виявлено сім ключових груп факторів впливу на процеси цифрової трансформації: технологічні, поведінкові, регуляторні, конкурентні, економічні, соціально-економічні та глобальні. Кожна група характеризується дуалістичною природою впливу, створюючи одночасно можливості й виклики для фінансових установ.

Встановлено, що специфіка української ситуації, включаючи повномасштабну війну та процеси євроінтеграції, формує особливі умови для цифрової модернізації, які суттєво відрізняються від стандартних моделей розвинених країн. При цьому воєнні дії стали потужним каталізатором прискореної цифрової трансформації.

Виявлено, що ключовими очікуваннями споживачів від цифрових банківських сервісів є: швидкість, зручність, цілодобова доступність, безпека, персоналізація та омніканальність. Ці очікування формують нові стандарти якості сервісу та визначають напрями технологічного розвитку.

Запропоновано п'ять ключових стратегічних підходів до цифрової інтеграції, сформульовано їхню сутність, визначено основні цілі, описано технології та сформульовано очікувані результати. Доведено, що успішна цифрова трансформація вимагає не просто впровадження окремих технологій, а формування цілісної екосистеми, що поєднає інноваційні рішення, безпеку, клієнтоорієнтованість та організаційну стійкість, що відкриває нові напрямки подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Coingeek. Ukraine Weighs New Bill Aligning Its Crypto Laws With EU [Electronic resource] // Coingeek. – 2025. – Accessed mode: <https://coingeek.com/ukraine-weighs-new-bill-aligning-its-crypto-laws-with-eu>.

2. G & Co. Agency. Top digital transformation trends in financial services [Electronic resource] // G & Co. Agency. – 2025. – Accessed mode: <https://www.g-co.agency/insights/top-digital-transformation-trends-in-financial-services>.
3. Global Law Experts. Fintech in Ukraine: 10 reasons to be proud! [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://globallawexperts.com/fintech-in-ukraine-10-reasons-to-be-proud>.
4. Identity Verification and AML Solutions For Ukraine [Electronic resource] // IDMERIT. – Accessed mode: <https://www.idmerit.com/ukraine>.
5. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні [Electronic resource] // OECD Publishing, Paris. – 2024. – Accessed mode: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
6. Oliver Wyman. Five key trends shaping digital banks' future [Electronic resource] / Oliver Wyman. – 2025. – Accessed mode: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/sep/five-key-trends-shaping-digital-banks-future.html>.
7. Prosci. Digital transformation in financial services [Electronic resource] / Prosci. – 2025, June 17. – Accessed mode: <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation-in-financial-services>.
8. YouControl Market. Цифрова трансформація у банкінгу [Електронний ресурс] // Блог YC.Market. – 2024, 26 січня. – Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/tsifrova-transformatsiia-u-bankinghu>.
9. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України [Електронний ресурс] / І. С. Андрющенко, В. Л. Скидан // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 77-82. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf.
10. Баула О. В. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики [Електронний ресурс] / О. В. Баула, О. М. Лютак // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2022. – Вип 18. – Т.1. – С. 111-122. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/361666857_CIFROVA_TRANSFORMACIA_FINANSOVOGO_SEKTORU_SVITOVOI_EKONOMIKI_TENDENCII_TA_RIZIKI.
11. Бежан О. А. Проблеми та перспективи цифрової трансформації банківського сектора України [Електронний ресурс] / О. А. Бежан, Н. Б. Рошко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 287–293. – Режим доступу: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-287_293.pdf.
12. Довгань О. І. Аналіз розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг в Україні в 2010-2024 роках [Електронний ресурс] / О. І. Довгань // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5492/5431>.
13. Звіт з реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України на кінець 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector2025_zvit_2024.pdf?v=14.
14. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=14.
15. Монобанк [Електронний ресурс]. URL: <https://monobank.ua>.
16. Національний банк України. Розвиток фінтеху в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.
17. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс] // Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. – Липень 2023. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lypen-2023>.
18. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс] // Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. – Січень 2024. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024>.
19. Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua>.
20. Приватбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>.
21. ПУМБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pumb.ua/service>.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

22. Річний звіт Національного банку за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalno-banku-ukrayini-za-2024-rik>.
23. Рішення для контролю КҮС та боротьби з відмиванням коштів у режимі реального часу для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyc-chain.com/coverage/ukraine>.
24. Садчикова І. В. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності [Електронний ресурс] / І. В. Садчикова, Л. Л. Колотило, А. Р. Волок // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2024. – Том 2, № 20. – С. 268-278. – Режим доступу: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8185>.
25. Шишкіна О. Цифрові технології фінансових установ: ризики і перспективи використання [Електронний ресурс] / О. Шишкіна // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Вип. 19. – Т. 2. – С. 130 – 143.
26. Шишкіна О. Проблеми, перспективи і ризики використання цифрових інновацій у фінансовому й реальному секторах національної економіки / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 154-175.
27. Укргазбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrgasbank.com>.
28. Уряд схвалив Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – 2023. – 17 листопада. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-zdijsnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-i-cifrovizaciyi-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-do-2025-roku>.

References

1. Coingeek. (2025). Ukraine weighs new bill aligning its crypto laws with EU. <https://coingeek.com/ukraine-weighs-new-bill-aligning-its-crypto-laws-with-eu>.
2. G & Co. Agency. (2025). Top digital transformation trends in financial services. <https://www.g-co.agency/insights/top-digital-transformation-trends-in-financial-services>.
3. Global Law Experts. (n.d.). Fintech in Ukraine: 10 reasons to be proud! URL: <https://globallawexperts.com/fintech-in-ukraine-10-reasons-to-be-proud>.
4. IDMERIT. (n.d.). Identity verification and AML solutions for Ukraine. <https://www.idmerit.com/ukraine>.
5. OECD. (2024). *Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoy transformatsii biznesu v Ukraini [Enhancing resilience through accelerating digital transformation of business in Ukraine]*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
6. Oliver Wyman. (2025). *Five key trends shaping digital banks' future*. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/sep/five-key-trends-shaping-digital-banks-future.html>.
7. Prosci. (2025, June 17). Digital transformation in financial services. <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation-in-financial-services>.
8. YouControl Market. (2024, January 26). Tsyfrova transformatsiia u bankinhu [Digital transformation in banking]. *Blog YC.Market*. <https://blog.youcontrol.market/tsifrova-transformatsiia-u-bankinghu>.
9. Andriushchenko, I. S., & Skydan, V. L. (2023). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektora Ukrainy [Digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 77–82. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf.
10. Baula, O. V., & Liutak, O. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia finansovoho sektoru svitovoi ekonomiky: tendentsii ta ryzyky [Digital transformation of the financial sector of the global economy: Trends and risks]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of economic development of the region*, 18(1), 111–122. https://www.researchgate.net/publication/361666857_CIFROVA_TRANSFORMACIA_FINANSOVOGO_SEKTORU_SVITOVOI_EKONOMIKI_TENDENCII_TA_RIZIKI.
11. Bezhan, O. A., & Roshko, N. B. (2023). Problemy ta perspektyvy tsyfrovoy transformatsii bankivskoho sektora Ukrainy [Problems and prospects of digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 287–293. https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-287_293.pdf.

12. Dovhan, O. I. (2025). Analiz rozvytku tsyfrovyykh innovatsii na rynku finansovykh posluh v Ukraini v 2010–2024 rokakh [Analysis of the development of digital innovations in the financial services market in Ukraine in 2010–2024]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 71. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5492/5431>.
13. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Zvit z realizatsii Stratehii rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy na kints 2024 roku [Report on the implementation of the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine at the end of 2024]*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector2025_zvit_2024.pdf?v=14.
14. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Zvit pro finansovu stabilnist, hruden 2024 roku [Financial stability report, December 2024]*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=14.
15. Monobank. (n.d.). <https://monobank.ua>.
16. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n.d.). *Rozvytok fintekhu v Ukraini [Fintech development in Ukraine]*. <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.
17. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2023, July). *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [Digital transformation of Ukraine's economy in wartime]*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viiny-lypen-2023>.
18. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2024, January). *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [Digital transformation of Ukraine's economy in wartime]*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viiny-sichen-2024>.
19. Oshchadbank. (n.d.). <https://www.oschadbank.ua>.
20. Pryvatbank. (n.d.). <https://privatbank.ua>.
21. PUMB. (n.d.). <https://www.pumb.ua/service>.
22. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Richnyi zvit Natsionalnogo banku za 2024 rik [Annual report of the National Bank of Ukraine for 2024]*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>.
23. KYC-Chain. (n.d.). *Rishennia dla kontroliu KYC ta borotby z vidmyvanniam koshtiv u rezhymi realnogo chasu dla Ukrainy [Solutions for KYC monitoring and anti-money laundering in real-time for Ukraine]*. <https://kyc-chain.com/coverage/ukraine>.
24. Sadchykova, I. V., Kolotylo, L. L., & Volok, A. R. (2024). Formuvannia stratehii bankivskykh ustanov v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii finansovoho rynku ta makroekonomichnoi nestabilnosti [Formation of the strategy of banking institutions in Ukraine in the conditions of digitalization of the financial market and macroeconomic instability]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of regional economic development*, 20(2), 268–278. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8185>.
25. Shyshkina, O. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii finansovykh ustanov: ryzyky i perspektyvy vykorystannia [Digital technologies of financial institutions: risks and prospects of use]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of regional economic development*, (19/2), 130–143.
26. Shyshkina, O. (2023). Problemy, perspektyvy i ryzyky vykorystannia tsyfrovyykh innovatsii u finansovomu i realnomu sektorakh natsional'noi ekonomiky [Problems, prospects and risks of using digital innovations in the financial and real sectors of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of the economy and management*, 1(33), 154–175.
27. Ukrhazbank. (n.d.). <https://www.ukrgasbank.com>.
28. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023, November 17). *Uriad skhvalyv Stratehiiu zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii Systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy do 2025 roku [The Government approved the Strategy for Digital Development, Digital Transformations and Digitalization of the Public Finance Management System until 2025]*. <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-zdiisnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-i-cifrovizaciyi-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-do-2025-roku>.

Отримано 09.10.2025

UDC 336.71:004(477)

Olena Shyshkina

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine).

E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

ResearcherID: [F-3208-2014](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027). **Scopus Author ID:** [58995081900](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027)

Dmytro Voloshyn

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: dmytrovoloshyn@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-6757-0689>

Artem Malykhin

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: malykhinartem01@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-4771-0666>

STRATEGIC APPROACHES TO INTEGRATING DIGITAL SOLUTIONS INTO THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INTERMEDIARIES IN THE UKRAINIAN MARKET

The article examines strategic approaches to integrating digital solutions into the activities of Ukrainian financial intermediaries under conditions of market transformation caused by regulatory changes, military risks, shifts in consumer behavior, and the need for economic efficiency.

The study identified seven key groups of factors influencing digital transformation processes: technological, behavioral, regulatory, competitive, economic, socio-economic, and global. Each group is characterized by a dualistic nature of impact, simultaneously creating opportunities and challenges for financial institutions.

The digital adaptation practices of leading Ukrainian financial institutions were analyzed. The uniqueness of the research lies in analyzing digital transformation under extreme conditions of full-scale war, which demonstrated the ability of Ukrainian banks to rapidly adapt and create innovative solutions under the pressure of crisis circumstances.

Based on systematic analysis of consumer expectations, key requirements for modern digital banking services were identified: service speed, interface convenience, 24/7 service availability, reliability of security systems and personal data protection, personalization of product offerings, proactive service with financial analytics elements, omnichannel approach, and seamless integration with various digital platforms.

Five key strategic approaches to digital integration are proposed: enhancing customer-centricity through AI and personalization; optimizing operational efficiency through automation and cloud technologies; stimulating innovation through ecosystem participation and open banking; strengthening trust and resilience through advanced cybersecurity; developing digital culture and organizational agility. Their essence is formulated, main objectives are defined, technologies are described, and expected results are articulated.

It was established that successful digital transformation requires not merely the implementation of individual technologies, but the formation of a comprehensive ecosystem that combines innovative solutions, security, customer-centricity, and organizational resilience, which opens new directions for further scientific research.

Keywords: digital transformation, financial intermediaries, strategic approaches, artificial intelligence, cybersecurity, open banking, cloud technologies, personalization, fintech, regulatory policy.

Table: 2. Fig.: 1. References: 28.