

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-12>

УДК 336.71:005.3:004

## ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ: ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### BANK CASH FLOW MANAGEMENT PRINCIPLES: INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT AND DIGITAL TECHNOLOGIES

**Коломієць Юлія Юріївна**

аспірант,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9703-4541>**Kolomiets Yuliya**

V.N. Karazin Kharkiv National University

Стаття присвячена дослідженню актуальної проблеми вдосконалення управління грошовими потоками банку через інтеграцію ризик-менеджменту та цифрових технологій. Ефективне управління грошовими потоками є ключовою передумовою стабільного функціонування та платоспроможності банківських установ. Впровадження сучасних технологій та інноваційних інструментів відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління ризиками, пов'язаними з грошовими потоками. Незважаючи на беззаперечну актуальність даної проблематики, кількість наукових досліджень, які комплексно розглядають питання управління грошовими потоками в системі ризик-менеджменту банку в контексті цифрової економіки, залишається недостатньою. У зв'язку з цим, існує нагальна потреба в розробці та впровадженні новітніх методів та інструментів управління ризиками, які б повною мірою враховували унікальні характеристики цифрової економіки. У статті запропоновано підхід до поглибленого дослідження зазначеної проблематики.

**Ключові слова:** грошові потоки, управління, банк, ризик-менеджмент, цифрова економіка, технології, стабільність, платоспроможність, ризики, інструменти.

This article aims to highlight the critical importance of integrating risk management principles with digital technologies for the effective management of banks' cash flows in the evolving landscape of the digital economy. The study underscores the continued relevance of robust cash flow management as a fundamental requirement for maintaining financial stability and ensuring the solvency of banking institutions. It highlights the need for proactive risk management practices to mitigate potential financial losses and maintain customer confidence. The methodology employed in this paper involves a comprehensive analysis of the existing literature on banks' cash flow management and risk management practices. It also includes a critical assessment of the impact of digital technologies on these areas. The study identifies the limitations of traditional risk management approaches in dealing with the complexities introduced by the digital economy. By synthesising current knowledge and identifying gaps, the study lays the groundwork for future research into more tailored solutions. The results of this analysis reveal a significant gap between the acknowledged importance of cash flow management in mitigating risk and the limited academic attention devoted to its specific application in the context of the digital economy. The study highlights that while technological advances offer significant potential for improving cash flow risk management, current research focuses predominantly on conventional methodologies that often fail to address the unique challenges and opportunities presented by digitalisation. This research underscores the urgent need for the development of novel risk management methodologies and tools that are specifically adapted to the intricacies of the digital financial environment, including the exponential growth of data, the acceleration of transaction speeds, the emergence of cyber threats, and the proliferation of new financial technologies. The findings presented here can inform future research efforts aimed at developing more effective and relevant risk management strategies for banks operating in the digital age.

**Keywords:** cash flows, management, bank, risk management, digital economy, technologies, stability, solvency, risks, instruments.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток цифрових технологій є невід'ємною частиною сьогодення, а тому суттєво впливає на усі сфери життя, трансформацію галузей економіки, а отже, і фінансового сектору. В якості особливостей розвитку фінансових технологій у світі зазначимо стрімке зростання використання фінансових технологій, особливо в розвинених країнах коли споживачі активно використовують декілька фінансових сервісів одночасно, демонструючи високий рівень цифрової грамотності. Найбільш поширеними сервісами є грошові перекази, платежі, управління особистими фінансами та кредитування. Активне впровадження фінансових технологій (FinTech) призвело до появи нових, більш ефективних каналів обслуговування клієнтів, альтернативних платіжних систем та інноваційних продуктів. Ці зміни суттєво підвищили конкуренцію на фінансовому ринку та поставили перед банківськими установами нові виклики. Впровадження FinTech у банківську діяльність вимагає адаптації бізнес-моделей, кардинально змінює екосистему фінансових ринків, надаючи нові можливості для розробки інноваційних продуктів та послуг. Традиційні банки стикаються з конкуренцією з боку FinTech-стартапів, які пропонують більш гнучкі та інноваційні рішення. Найбільшим попитом серед сервісів FinTech-рішень, які постачаються банкам, користуються послуги карткових платежів й розробки та обслуговування програмного забезпечення бек-офісів.

У зв'язку з усім, що зазначене вище, у банківському секторі виникла необхідність інтенсивного застосування цифрових фінансових рішень з метою підвищення якості послуг банківських установ; розширення мобільного банкінгу завдяки мобільному інтернету та стрімкого розвитку інновацій у банківській сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений аналіз наданих літературних джерел виявляє зростаючу актуальність дослідження інтеграції ризик-менеджменту та цифрових технологій в управлінні грошовими потоками банків. Опрацювання сучасної наукової літератури, що присвячена аналізу методів оцінки ефективності управління грошовими потоками банків, прямо вказує на необхідність дослідження методів оцінки ефективності в цій сфері. Аналіз робіт, присвячених дослідженню впливу цифрової трансформації банків на управління грошовими потоками, підкреслює безпосередній зв'язок між цифровими змінами та управлін-

ням грошовими потоками, що робить цю проблему особливо актуальною. У статтях Кузнецової А. [3], Теслюк С., Матвійчук Н., Левчук А. [6] та Зарічної Н. [1] підкреслено важливість ефективного ризик-менеджменту та ефективного управління грошовими потоками як ключових елементів фінансової стійкості банків в умовах нестабільності.

Публікації на сторінках фінансових видань [2; 5; 7] свідчать про активний процес цифровізації банківського сектору України та інтерес до цієї теми з боку дослідників та практиків.

Наведений огляд літературних джерел чітко демонструє актуальність та важливість дослідження засад управління грошовими потоками банку в умовах активної цифровізації та зростаючих вимог до ризик-менеджменту. Інтеграція цих двох ключових аспектів є необхідною умовою для забезпечення фінансової стабільності та ефективності діяльності банківської системи України. І хоча наявні джерела підтверджують активний розвиток цифрових технологій у банківській сфері, все ж актуальною нішею досліджень є необхідність пошуку нових підходів до управління грошовими потоками з урахуванням усіх цифрових змін сьогодення. Таким чином, дослідження, спрямоване на встановлення засад управління грошовими потоками банку через інтеграцію ризик-менеджменту та цифрових технологій, є своєчасним та має значну практичну цінність.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління грошовими потоками банку шляхом інтеграції ризик-менеджменту та використання цифрових технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація банків значно покращила управління грошовими потоками. Використання цифрових технологій дозволило банкам оптимізувати процеси обробки транзакцій, зменшити час обробки транзакцій та знизити витрати. Цифрові системи надають банкам можливість в реальному часі відстежувати та аналізувати грошові потоки, що підвищує прозорість фінансових операцій. Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання допомагають банкам краще аналізувати та управляти ризиками, зменшуючи можливість фінансових ризиків. Водночас, слід відзначити і недоліки процесів цифровізації банківського сектору. Зростає ризик залежності від технологічних систем,

що може призвести до проблем у разі технічних збоїв або хакерських атак. Збільшення кількості оброблюваних даних підвищує ризик витоку конфіденційної інформації.

Розуміння еволюції цього процесу дозволяє проаналізувати успішні та неуспішні практики впровадження технологій у минулому, що допоможе уникнути повторення помилок та враховувати специфіку кожного етапу.

У процесі цифрової трансформації банківського сектору можна виділити наступні етапи (рис. 1).

Запровадження цифрових технологій сприяє формуванню нових бізнес-моделей і розвитку відкритих екосистем, які об'єднують усі сегменти ринку та споживачів. Варто наголосити, що цифрова трансформація є не лише технологічною стратегією, а, насамперед, бізнес-стратегією, спрямованою на забезпечення гнучкої та оперативної адаптації бізнесу до змін ринкового середовища. У цьому контексті доцільно виділити інноваційні моделі банківського бізнесу, які включають такі ключові напрями [4; 10]. Основні сучасні моделі банківського бізнесу наведені в табл. 1.

Для успішного розвитку цифровізації банківського сектору потрібно проаналізувати наявність деяких обов'язкових передумов,

таких як створення інфраструктури, яка забезпечує високу якість послуг та широке покриття території країни швидкісним Інтернетом, формування дієвої системи для ідентифікації клієнтів у віддаленому режимі, а також забезпечення захисту персональних даних, наявність висококваліфікованих кадрів, які володіють спеціалізованими навичками та компетенціями для роботи в умовах цифрової економіки, розробка нормативно-правової бази, яка визначає цифрові права громадян, встановлює основні принципи цифровізації та передбачає комплекс заходів для усунення правових, інституційних та податкових бар'єрів.

Ці передумови формують основу для ефективного впровадження інноваційних технологій та забезпечення стабільного розвитку цифрового банкінгу [2; 6]. На рис. 2 розглянуто цикл впровадження інноваційних цифрових технологій у діяльність банку.

Цикл впровадження цифрових технологій у банківську діяльність включає етапи від виникнення певного каталізатора (кризової ситуації), який стимулює пошук інноваційних рішень, до їх адаптації, впровадження та подальшого вдосконалення відповідно до нових викликів і потреб клієнтів. Ключовими аспектами є інноваційність, оптимізація витрат, безпека інформації, прозорість, а



Рис. 1. Етапи цифрової трансформації банківського сектору

Джерело: сформовано автором на основі [2; 8–9]

Таблиця 1

## Основні сучасні моделі банківського бізнесу

| Модель                                             | Опис                                                                                                                                                             | Ключові елементи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Приклади                                                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| «Розумний»<br>багатоканальний банк                 | Банк, орієнтований на мультимедіальну інтеграцію цифрових і традиційних каналів, що дозволяє підвищити клієнтоорієнтованість та оптимізувати операційні процеси. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сучасна мультимедіальна інтеграція з фокусом на цифрових каналах;</li> <li>- Всеохоплююча аналітика для мікросегментації клієнтів;</li> <li>- Управління в режимі реального часу для підвищення конверсії звернень;</li> <li>- Цифрові консультативні послуги на основі персональної аналітики;</li> <li>- Пропозиції продуктів і цінові схеми, оптимізовані під мікросегменти і канали.</li> </ul> | ПАТ «Ощадбанк», ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «УкрСиббанк».                  |
| Соціально<br>залучений банк                        | Банк, що активно використовує соціальні медіа для моніторингу, комунікації та залучення клієнтів, з акцентом на побудову тісних відносин.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг соціальних медіа для реагування та зниження ризиків;</li> <li>- Соціальний цифровий маркетинг, побудований на кластеризації клієнтів;</li> <li>- Соціальний CRM для збагачення клієнтських даних і створення ефективних пропозицій.</li> </ul>                                                                                                                                           | Інструменти інтеграції соцмереж та CRM (Facebook, Instagram, Twitter). |
| Фінансова/<br>нефінансова<br>цифрова<br>екосистема | Банк, що пропонує фінансові та нефінансові послуги через мобільні технології та співпрацю з партнерами, розвиваючи повноцінну екосистему послуг.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мобільні платежі з використанням NFC і мобільних «гаманців»;</li> <li>- Мобільний маркетинг, аналітика, програми лояльності;</li> <li>- Альянси з небанківськими установами для створення спільного контенту і продуктів.</li> </ul>                                                                                                                                                                | Amazon Pay, Apple Pay, Google Pay.                                     |
| Модель А                                           | Цифровий банківський бренд, виділений із класичного банку. Зазвичай використовує інфраструктуру материнського банку, але функціонує як самостійний бренд.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтованість на молоду аудиторію;</li> <li>- Інтеграція із базовими операціями класичного банку;</li> <li>- Цифрова архітектура для спрощення процесів.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                | FRANK (OCBC, Сінгапур), LKXA (CaixaBank, Іспанія).                     |
| Модель В                                           | Банк, орієнтований на цифрові дистанційні канали з акцентом на мобільні додатки та користувацький досвід.                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інноваційні мобільні та онлайн-додатки;</li> <li>- Орієнтація на зручність і спрощення доступу до послуг;</li> <li>- Акцент на інтерфейс користувача.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | Revolut, Monzo.                                                        |
| Модель С<br>– цифрова<br>«донька»                  | Повністю цифрова дочірня компанія класичного банку, що спеціалізується на інноваційних цифрових продуктах і послугах.                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Незалежна цифрова структура з доступом до ресурсів материнського банку;</li> <li>- Вузька спеціалізація на інноваціях;</li> <li>- Гнучкість у створенні нових продуктів.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 | Finn by Chase, Marcus by Goldman Sachs.                                |
| Модель D – 100%<br>цифровий банк                   | Повноцінний цифровий банк, який використовує виключно цифрові канали для взаємодії з клієнтами. Не має фізичних відділень або мінімізує їх роль.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основна діяльність побудована навколо цифрових технологій;</li> <li>- Інтерактивні канали (відеочат, фінансові центри);</li> <li>- Орієнтація на швидкість та зручність обслуговування.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | Fidor Bank (Німеччина), Tangerine (Канада).                            |

Джерело: сформовано автором на основі [4; 10]



Рис. 2. Цикл впровадження інноваційних цифрових технологій у діяльність банку

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6]

також превентивний аналіз ризиків для забезпечення ефективності та стабільності банківської діяльності.

Таким чином, за результатами здійсненого аналізу та визначення перспектив розвитку цифрового банківського бізнесу розглянемо процес цифровізації банківської діяльності з точки зору SWOT-аналізу (рис. 3).

В умовах глобальної цифровізації, трансформація банківського сектору є неминучим процесом, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності та розширення спектру послуг. Сучасні дослідження свідчать про значний вплив FinTech інновацій на трансформацію банківських послуг та

зміну підходів до управління та побудови бізнес-моделей у фінансовому секторі. Цифрова трансформація банківського сектору передбачає досягнення високого рівня стандартизації та автоматизації процесів, підвищення продуктивності, зміну фінансових моделей, поліпшення взаємодії з клієнтами та співробітниками, а також покращення якості обслуговування.

Проведений аналіз дозволяє визначити, що грошові потоки банку відображають рух грошових коштів (надходжень і виплат), який забезпечує ліквідність та фінансову стійкість. У свою чергу, фінансові потоки є більш широким поняттям, що охоплює всі види ресурсів,



Рис. 3. SWOT-аналіз процесу цифровізації банківської діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [7–9]

пов'язаних із фінансовою діяльністю. Розгляд цих категорій з урахуванням специфіки банківської діяльності вимагає подальших досліджень, особливо щодо їхньої ролі в управлінні ризиками та забезпеченні ефективності діяльності банку.

На основі аналізу сутності грошових і фінансових потоків, з урахуванням морфоло-

гічних особливостей термінів, можна виділити такі аспекти використання потокового підходу, що сприяють глибшому розумінню стабільності банківської системи, та дозволяють забезпечити ефективність управління фінансовими потоками. (рис. 4) [2; 3; 6].

Сучасні дослідження доводять, що врахування динаміки фінансових потоків є ключовим аспектом управління банківською справою та страхування

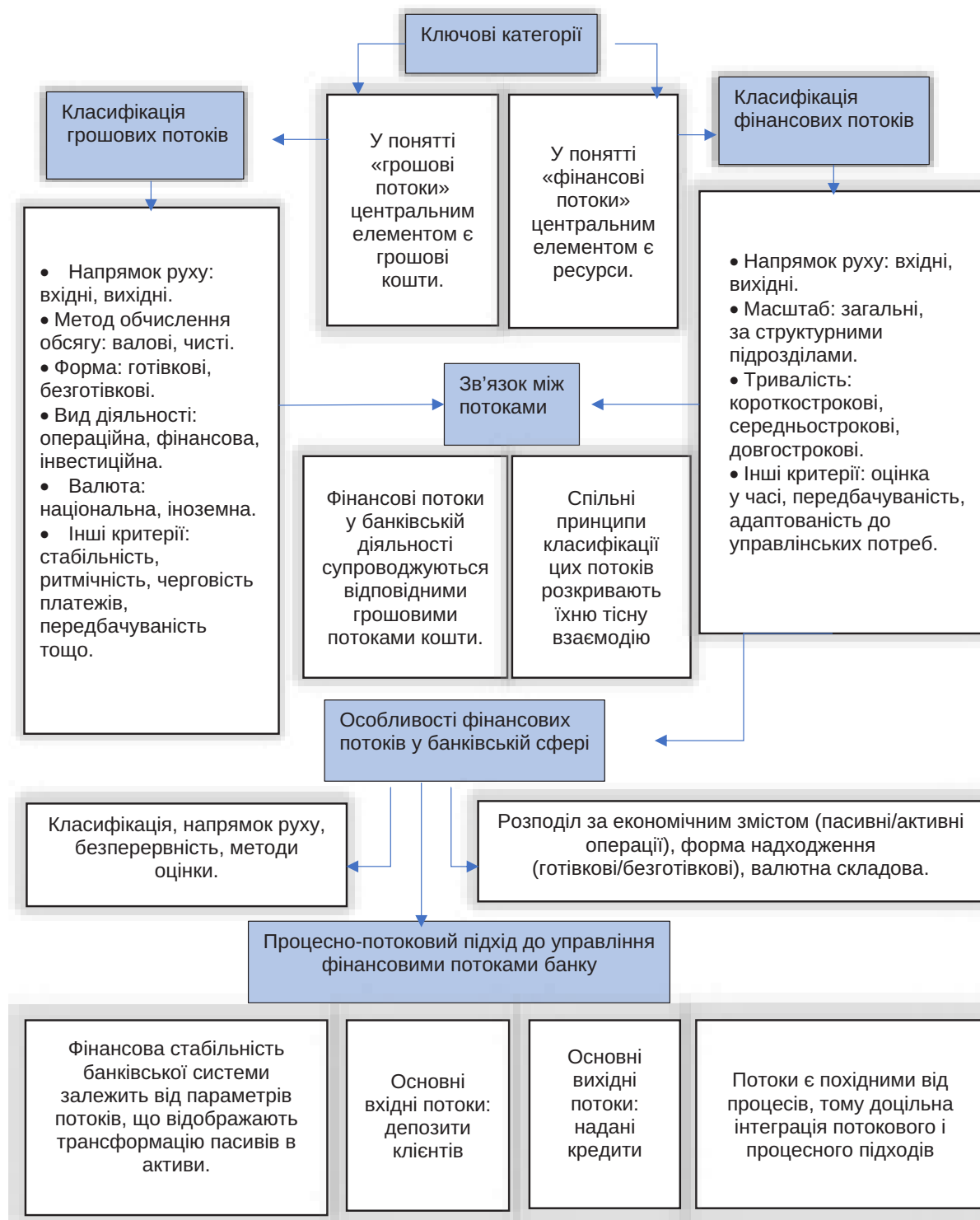


Рис. 4. Ключові аспекти використання потокового підходу в банківській діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 6]

човим аспектом аналізу та оцінювання стабільності банківської системи. У сучасних наукових дослідженнях активно розвивається ідея інтеграції процесного підходу з іншими управлінськими концепціями, що призводить до формування так званого процесно-структурованого підходу. Цей підхід ґрунтується на поєднанні системного, ситуаційного, функціонального та процесного підходів, що дозволяє отримати комплексне уявлення про закономірності функціонування банківської системи та забезпечити її стабільний розвиток. Процесний підхід у теорії управління розглядається як подальший розвиток системного підходу, орієнтований на аналіз та оптимізацію процесів, що відбуваються в межах організації чи економічної системи (рис. 5). Основні положення процесного підходу передбачають:

- розгляд діяльності компанії як сукупності процесів.
- документування та опис кожного процесу.
- визначення споживача кожного процесу (зовнішнього або внутрішнього).

– призначення відповідальної особи за ефективність кожного процесу.

– використання ключових показників для оцінювання виконання процесу, його результатів та впливу на загальну діяльність підприємства.

Інтеграція процесно-потокowego підходу з іншими підходами дозволяє підвищити ефективність управління та досягати стратегічних цілей.

Застосування процесного підходу у сфері банківської діяльності дозволяє не лише підвищити ефективність операційних процесів, а й забезпечити прозорість фінансових потоків, що є важливим чинником стабільності банківської системи. Поєднання цього підходу з методами управління ризиками та стратегічного планування сприяє створенню гнучкої системи регулювання, яка здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість.

**Висновки.** Отже, ефективне управління грошовими потоками є не просто важливим, а фундаментальним елементом забезпечення



Рис. 5. Принципи процесного підходу

Джерело сформовано автором

фінансової стійкості та платоспроможності будь-якої банківської установи. Своєчасне виявлення, оцінка та оперативне реагування на потенційні ризики, пов'язані з рухом коштів, є критично важливими для мінімізації можливих фінансових втрат та підтримки високого рівня довіри з боку клієнтів і контрагентів.

В умовах сучасного фінансового стану, що характеризується швидким розвитком технологій, активне впровадження новітніх технологічних рішень та інструментів стає необхідною умовою для підвищення ефективності управління ризиками, що безпосередньо впливають на грошові потоки банку. Ці інновації дозволяють банкам отримувати більш глибоке розуміння динаміки грошових потоків, прогнозувати потенційні проблеми та вживати проактивних заходів для їх запобігання.

Проте, незважаючи на очевидну актуальність і важливість питання управління грошовими потоками в контексті ризик-менеджменту, особливо в епоху цифрової

трансформації економіки, існуючий обсяг наукових досліджень у цій сфері є недостатнім. Переважна більшість наявних робіт зосереджуються на традиційних підходах до управління ризиками, які часто не враховують специфічних викликів та можливостей, що виникають в цифровому середовищі.

У зв'язку з цим, нарізла гостра потреба в проведенні подальших наукових досліджень, спрямованих на розробку нових, адаптованих до цифрової економіки, методів та інструментів управління ризиками, пов'язаними з грошовими потоками банків. Ці розробки повинні враховувати такі особливості цифрового середовища, як зростання обсягів даних, швидкість транзакцій, кіберзагрози та появу нових фінансових технологій. Поглиблене вивчення цих аспектів дозволить банкам більш ефективно протистояти фінансовим потрясінням, зміцнити свою стійкість та забезпечити стабільне функціонування в умовах динамічного цифрового світу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зарічна, Н. Формалізація тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 214–219. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30>
2. Кретов, Д., & Міндова, О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 223–228. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>
3. Кузнєцова А. Я., Погореленко Н. П. Процесно-потоківий підхід до розкриття фінансової стабільності банківської системи. *Вісник університету банківської справи*. 2018. № 2 (32). С. 3-16.
4. Онищенко Ю. І., Заяць Е. Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 4 (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20>
5. Слесарук С. Банківська цифровізація. 02.06.2021. URL: <https://banksrating.com.ua/analytics/bankivskatsifrovizatsiya/> (дата звернення: 10.02.2025)
6. Теслюк, С., Матвійчук, Н., & Левчук, А. Фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-117>
7. Тимошенко А., Федорін В. Чемпіони диджиталізації 2024. Інтерактивний звіт. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення 15.03.2025)
8. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Грудень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2023> (дата звернення 20.03.2025).
9. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Червень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-cherven-2024> (дата звернення 20.03.2025).
10. European Central Bank. Banks' business models: an uncertain environment needs agile steering. 2023. 15 February. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215.en.html> (дата звернення 30.01.2025)

#### REFERENCES:

1. Zarichna, N. (2024). Formalizatsiia tendentsii rozvytku ta finansovoi stiikosti bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Formalization of trends in the development and financial stability of the banking system of Ukraine under martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, (1(48)), 214–219. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30>

2. Kreto, D., & Mindova, O. (2024). Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of the banking sector of Ukraine: current state and development prospects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, (2(49)), 223–228. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>
3. Kuznetsova, A. Ya., & Pogorelenko, N. P. (2018). Protsesno-potokovy pidkhid do rozkryttia finansovoi stabilnosti bankivskoi systemy [Process-flow approach to the disclosure of financial stability of the banking system]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy – Visnyk Universytetu Bankivs'koi Spravy*, (2(32)), 3–16.
4. Onyshchenko, Yu. I., & Zayats, E. L. (2020). Vyznachennia vydiv biznes-modelei bankiv v bankivskii systemi Ukrainy [Definition of types of business models of banks in the banking system of Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (4(27)). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20>
5. Slesaruk, S. (2021, June 2). Bankivska tsyfrovizatsiya [BanksRating]. Retrieved from <https://banksrating.com.ua/analytics/bankivska-tsifrovizatsiya/> (Accessed 10.02.2025)
6. Tesliuk, S., Matviichuk, N., & Levchuk, A. (2024). Finansova bezpeka bankivskykh ustanov v umovakh tsyfrovizatsii [Financial security of banking institutions in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-117>
7. Tymoshenko, A., & Fedorin, V. (2025, January). Chempiony didzhytalizatsiyi 2024. Interaktyvnyy zvit [Digitalization Champions 2024. Interactive report]. KPMG. Retrieved from <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (Accessed 15.03.2025)
8. National Institute for Strategic Studies. (2023, December). Tsyfrova transformatsiya ekonomiky Ukrayiny v umovakh viyny. Gruden' 2023 roku. [Digital transformation of the Ukrainian economy in times of war. December 2023]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2023> (Accessed 20.03.2025)
9. National Institute for Strategic Studies. (2024, June). Tsyfrova transformatsiya ekonomiky Ukrayiny v umovakh viyny. Cherven' 2024 roku [Digital transformation of the Ukrainian economy in times of war. June 2024]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-cherven-2024> (Accessed 20.03.2025)
10. European Central Bank. (2023, February 15). *Banks' business models: an uncertain environment needs agile steering*. Retrieved from <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215.en.html> (Accessed 30.01.2025)