

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-46>

УДК 351.72:336.02:004.9

JEL Classification: G28; H83; O33; E58

КОМАРОВ Максим

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0009-0002-1829-6279>

e-mail: komarovmaks@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВИ: ПОТЕНЦІАЛ, ОБМЕЖЕННЯ ТА НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Об'єктом дослідження є механізми стратегічного управління фінансовою системою держави в умовах цифрової трансформації. Однією з основних проблем цієї сфери є ототожнення цифрової трансформації з обсягом упровадження технологій, через що ресурс спрямовується на автоматизацію процесів, які не є вузьким місцем управління. Стаття має на меті визначити потенціал та межі цифрової трансформації механізмів стратегічного управління фінансовою системою держави й обґрунтувати напрями її впровадження в Україні. Інформаційну базу становлять Стратегія розвитку фінансового сектору України, акти права Європейського Союзу про цифрову операційну стійкість, матеріали Банку міжнародних розрахунків і праці у міжнародних фахових виданнях. Використано системний підхід, порівняльний аналіз стратегічних документів, типологізацію та структурно-функціональний аналіз. Установлено, що цифрові завдання присутні у двох із п'яти стратегічних цілей вітчизняної стратегії, проте деталізовані лише щодо розвитку послуг і внутрішньої ефективності регуляторів і майже відсутні щодо міжвідомчої координації. Запропоновано критерій розмежування управлінських дефіцитів за їх природою: цифровими засобами розв'язуються проблеми інформаційно-координаційного походження і не розв'язуються проблеми політико-інституційного та структурного походження. За цим критерієм із п'яти системних проблем стратегічного управління фінансовою системою України цифровому розв'язанню піддаються три: фрагментація цілепокладання, слабкість міжвідомчої координації та регуляторна асиметрія. Обґрунтовано послідовність упровадження з п'яти напрямів, кожен із яких спирається на попередній. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні критерію, який співвідносить цифровий інструмент із дефіцитом, на який він спрямований, замість оцінювання за обсягом упровадження технологій. Запропоноване розмежування може застосовуватися під час формування програм цифровізації фінансових регуляторів для пріоритизації витрат.

Ключові слова: цифрова трансформація; стратегічне управління; фінансова система; структурні трансформації; макропруденційна політика; порівняльний аналіз; повоєнне відновлення.

KOMAROV Maksym

Open International University of Human Development «Ukraine»

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT MECHANISMS OF THE STATE FINANCIAL SYSTEM: POTENTIAL, LIMITS AND DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION

The object of the research is the strategic management mechanisms of the state financial system under digital transformation. One of the main problems is the identification of digital transformation with the volume of technology adoption, so that resources go to automating processes that are not the management bottleneck. The purpose of the study is to determine the potential and the limits of the digital transformation of strategic management mechanisms and to substantiate the directions of its implementation in Ukraine. The information base consists of the Strategy of the financial sector development of Ukraine, the European Union acts on digital operational resilience, materials of the Bank for International Settlements and papers in peer-reviewed journals. The systemic approach, comparative analysis of strategic documents, typologisation and structural functional analysis were applied. It is established that digital tasks are present in two of the five strategic goals of the national strategy, yet they are detailed only for service development and the internal efficiency of regulators and are almost absent for interagency coordination. A criterion is proposed for distinguishing managerial deficits by their nature: digital means resolve problems of informational and coordinative origin but not those of political, institutional or structural origin. Under this criterion, three of the five systemic problems of strategic management in Ukraine are amenable to a digital solution: fragmented goal setting, weak interagency coordination and regulatory asymmetry. A five-step implementation sequence is substantiated, each step relying on the previous one. The originality lies in substantiating a criterion that matches a digital instrument with the deficit it addresses, instead of assessment by the volume of technology adoption. The proposed distinction can be applied when shaping digitalisation programmes of financial regulators to prioritise expenditure.

Keywords: digital transformation; strategic management; financial system; structural transformations; macroprudential policy; comparative analysis; post-war recovery.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.09.2026

Прийнята до друку / Accepted 06.10.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© КОМАРОВ Максим

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифрова трансформація перестала бути суто технологічним питанням і ввійшла до стратегічного порядку денного фінансових регуляторів. У Стратегії розвитку фінансового сектору України, погодженій

Радюю з фінансової стабільності 19 липня 2023 року та затвердженій рішенням Правління Національного банку України від 29 серпня 2023 року № 299-рш, цифрові завдання присутні у двох із п'яти стратегічних цілей. Ціль «Сучасні фінансові послуги» охоплює розвиток інфраструктури цифрових фінансових послуг, автоматизацію та безпаперові технології, регулювання віртуальних активів і цифрову оборону сектору; ціль «Інституційна спроможність регуляторів та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб» передбачає створення цілісної інформаційно-технологічної інфраструктури для державних відомств і підвищення операційної ефективності регуляторів [1].

Наявність цифрових завдань у стратегічному документі, однак, ще не означає, що цифрова трансформація стала інструментом самого стратегічного управління. У переважній більшості випадків ідеться про цифровізацію послуг, які фінансова система надає зовнішнім користувачам, тоді як механізми, за допомогою яких держава ці послуги планує, координує та оцінює, зберігають попередню конфігурацію. Планування залишається документоцентричним, координація між регуляторами здійснюється у форматі погоджень, а оцінювання виконання стратегічних цілей спирається на періодичну звітність, складену вручну.

Вага цього розриву зростає в умовах структурних трансформацій. Коли склад учасників ринку, перелік продуктів і зовнішні умови змінюються швидше, ніж оновлюється регуляторна рамка, управлінське рішення доводиться ухвалювати за неповної та застарілої інформації. Для України ці умови задані одночасністю воєнних витрат, завдань повоєнного відновлення та наближення законодавства до права Європейського Союзу, тому швидкість отримання даних перестає бути технічною характеристикою і стає чинником якості рішення.

Звідси постає практична проблема. Ресурс, виділений на цифровізацію, розподіляється без чіткого уявлення про те, які управлінські дефіцити технології здатні усунути, а які залишаються незмінними незалежно від обсягу інвестицій. Автоматизація процесу, що не є вузьким місцем, дає видимість прогресу без зміни результату. Розмежування потенціалу та меж цифрової трансформації механізмів стратегічного управління є, отже, передумовою обґрунтованої пріоритизації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зарубіжні дослідження розвиваються у двох відносно самостійних напрямках. Перший стосується технологій наглядової діяльності. К. Бірман, Дж. Прініо та Р. Заміл систематизували 71 наглядовий цифровий інструмент, застосовуваний у 20 юрисдикціях, і встановили, що понад половина з них опрацьовують переважно якісну інформацію, а поширенню таких інструментів перешкоджають обмежені навички аналізу даних у наглядовців, якість вхідних даних і складність калібрування параметрів [2]. Другий напрям досліджень стосується впливу регуляторного середовища на цифрові інновації. Дж. Корнеллі зі співавторами встановили, що участь у регуляторній пісочниці підвищує обсяг залученого фінтех-компаніями фінансування [3], а Х. Ву, Ю. Ян і Дж. Ван у квазіприродному експерименті показали, що гнучкий режим регулювання фінансових технологій підвищує цифрову інноваційну активність компаній [4].

Окрему групу утворюють праці про наслідки цифрових фінансів для стійкості економічних систем [5; 6; 7; 8], серед яких З. Ван окремо довів вплив якості фінансового регулювання на скоординований розвиток регіональних економік [9]. Питання дизайну цифрової валюти центрального банку досліджували Б. Мішра та Е. Прасад, які показали, що наслідки її запровадження для фінансової стабільності визначаються конструкцією інструмента, а не фактом його появи [10].

У вітчизняній літературі цифрову трансформацію фінансового сектору розглядають переважно з позицій розвитку послуг і безпеки. О. Довгань на матеріалах ринку фінансових послуг України за 2010–2024 роки фіксує стійке розширення дистанційних каналів обслуговування та зростання ролі технологічних посередників [11]. С. Малишко і В. Чернишов аналізують цифрову трансформацію фінансового сектору крізь призму фінансової безпеки та пропонують доповнити її оцінювання параметрами цифрової операційної стійкості [12].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Нерозкритим залишається питання про межі застосування цифрових інструментів до самих механізмів стратегічного управління. Наявні праці описують або наглядові технології, або ефекти цифрових фінансів, проте не встановлюють, які управлінські дефіцити мають інформаційну природу і тому піддаються цифровому розв'язанню, а які зумовлені іншими чинниками та зберігаються незалежно від рівня автоматизації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення потенціалу та меж цифрової трансформації механізмів стратегічного управління фінансовою системою держави, а також обґрунтування напрямів її впровадження в Україні. Досягнення мети передбачає порівняльний аналіз місця цифровізації у стратегічних документах фінансових регуляторів, співвіднесення цифрових інструментів із системними дефіцитами вітчизняного стратегічного управління та визначення послідовності впровадження. Роботу виконано із застосуванням системного

підходу, порівняльного аналізу стратегічних документів, методу типологізації та структурно-функціонального аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Виклад побудовано за логікою, що впливає з мети: спочатку встановлюється місце цифровізації у стратегічних документах фінансових регуляторів, далі визначається, які управлінські дефіцити піддаються цифровому розв'язанню, а які ні, і в якій послідовності доцільно впроваджувати цифрові інструменти.

1. Цифровізація у стратегічних документах фінансових регуляторів: порівняльний контекст

Порівняльний аналіз стратегічних документів 30 центральних банків і фінансових регуляторів, проведений автором за критерієм наявності чинного публічного стратегічного документа, засвідчує, що цифровізація входить до тематичного ядра стратегій поряд із ціновою та фінансовою стабільністю. Переважна більшість регуляторів, 23 з 30, застосовують змішаний фокус стратегії, що поєднує зовнішньо орієнтовані цілі з внутрішньо орієнтованими завданнями розвитку власної спроможності. Найпоширенішим горизонтом планування є п'ятирічний, середня кількість стратегічних цілей становить 5,8.

Ця картина має істотний наслідок для розуміння предмета. Цифровізація присутня у стратегіях у двох різних ролях: як напрям розвитку ринку, що його регулятор стимулює, і як напрям розвитку самого регулятора. Друга роль представлена значно слабше, і саме вона визначає, чи стане цифрова трансформація інструментом управління, а не лише його об'єктом.

Українська Стратегія розвитку фінансового сектору відтворює цю подвійність у явному вигляді. Зіставлення цифрових завдань стратегії з функціями стратегічного управління подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Цифрові завдання Стратегії розвитку фінансового сектору України та їх співвіднесення з функціями стратегічного управління

Стратегічна ціль	Цифрові завдання	Функція управління, якої стосується
Макроекономічна стабільність	Прямо не визначені	Цілепокладання; цифрова складова відсутня
Фінансова стабільність	Прямо не визначені	Координація; цифрова складова відсутня
Фінансова система працює на відновлення країни	Прямо не визначені	Реалізація пріоритетів повоєнного відновлення; цифрова складова відсутня
Сучасні фінансові послуги	Розвиток інфраструктури цифрових фінансових послуг; автоматизація і безпаперові технології; регулювання віртуальних активів; цифрова оборона сектору; відновлення фінансової інфраструктури	Розвиток об'єкта управління (ринку та послуг)
Інституційна спроможність регуляторів та ФГВФО	Цілісна інформаційно-технологічна інфраструктура для державних відомств; підвищення операційної ефективності регуляторів	Розвиток суб'єкта управління (регуляторів)

Джерело: складено автором за [1]

Зіставлення виявляє асиметрію. Цифрові завдання деталізовано там, де йдеться про послуги та внутрішню ефективність окремої установи, і майже відсутні там, де йдеться про міжвідомчу координацію. Проте саме координація, за результатами проведеного аналізу, є найслабшою ланкою вітчизняного стратегічного управління: органом моніторингу реалізації Стратегії визначено Комітет з фінансового розвитку при Раді з фінансової стабільності [1], тоді як сама Рада діє як консультативно-дорадчий орган без повноважень ухвалювати обов'язкові рішення.

2. Потенціал цифрової трансформації механізмів стратегічного управління

Механізми стратегічного управління охоплюють три взаємопов'язані функції: цілепокладання, координацію учасників та оцінювання виконання. Саме за цими функціями й доцільно перевіряти, що здатна змінити цифрова трансформація. Потенціал цифрової трансформації визначається не переліком доступних технологій, а природою управлінського дефіциту, на який вони спрямовані. Систематизація системних проблем стратегічного управління фінансовою системою України дає змогу виокремити три з них, що мають інформаційно-координаційну природу і тому піддаються цифровому розв'язанню.

Перша проблема стосується фрагментації стратегічного цілепокладання. Загальна стратегія фінансового сектору та плани окремих регуляторів існують як паралельні документи без вертикальної узгодженості: цілі вищого рівня не розкладаються на вимірювані показники нижчого. Цифровий інструмент тут цілком конкретний: подання дерева стратегічних цілей у машиночитному вигляді, де кожному завданню відповідає показник з визначеним джерелом даних, періодичністю оновлення та відповідальною установою. За такого формату неузгодженість стає видимою автоматично, без ручного зведення звітів.

Другою є слабкість міжвідомчої координації. Рішення, що потребують узгоджених дій кількох відомств, роками залишаються у стані обговорення. Частина цієї інертності зумовлена відсутністю спільного

інформаційного простору: кожен регулятор працює з власною базою, зіставлення даних потребує запитів і погоджень, а спільна аналітика формується епізодично. Спільна аналітична платформа з розмежованим доступом усуває цей бар'єр і скорочує час від появи ознаки ризику до його обговорення. Для макропруденційної політики, де значення має швидкість виявлення нагромадження вразливостей, такий виграш у часі впливає на зміст рішення.

Третьою є регуляторна асиметрія. Національний банк України відповідає міжнародним стандартам за операційною незалежністю, аналітичною спроможністю та координацією, тоді як інші учасники системи мають істотно менший штат фахівців, нижчий рівень автоматизації регуляторних процесів і обмеженіший доступ до даних. Асиметрія відтворює двошвидкісну модель розвитку: банківський сегмент регулюється на рівні, близькому до європейського, а небанківський відстає. Показово, що аналітична база банківського сегмента не має аналога в інших. Національний банк щороку проводить оцінку стійкості банків: у 2025 році нею було охоплено 21 банк, що акумулюють понад 90 % активів сектору [13]. Для небанківських сегментів регулярна процедура такого рівня відсутня. Спільна інфраструктура даних і типові наглядові інструменти вирівнюють цей розрив дешевше, ніж нарощування штату кожного регулятора окремо.

Міжнародна практика підтверджує реалістичність такого застосування. Переважання серед задокументованих наглядових інструментів тих, що опрацьовують якісну інформацію [2], означає, що цифровізація розширює предмет нагляду на текстові масиви звітності та наглядового листування, які доти залишалися поза систематичним аналізом, а не лише прискорює наявні процедури.

Додатковим аргументом є емпірика регуляторної визначеності [3; 4]: зменшення невизначеності щодо умов допуску саме собою є чинником розвитку. Цифрові інструменти, що роблять регуляторні вимоги машиночитними та передбачуваними, діють у тому самому напрямі.

3. Обмеження цифрової трансформації

Перше обмеження окреслює коло проблем, на які цифрові інструменти не діють. Дві системні проблеми вітчизняного стратегічного управління мають іншу природу і цифровими засобами не усуваються. Одна з них стосується залежності від зовнішніх якорів за нестачі внутрішніх механізмів підзвітності: значна частина реформ реалізується під впливом умов міжнародних програм, а не внаслідок внутрішнього стратегічного консенсусу. Друга пов'язана з відсутністю системного підходу до подолання структурних дисбалансів. Гіпертрофована банкоцентричність, за якої банківський сектор акумулює понад 90 % активів фінансових посередників, висока частка державної власності та слабкість ринку довгострокового капіталу утворюють взаємопов'язану систему блокувань, що відтворюється впродовж структурних трансформацій незалежно від рівня інформаційного забезпечення.

Доказ обмеженості цифрових засобів щодо цих проблем дає сам хід реформ. Невиконання стратегічних пріоритетів (розвитку ринку капіталу, скорочення частки державних банків, врегулювання непрацюючих кредитів, запровадження накопичувального рівня пенсійної системи) відтворювалося роками за повної наявності інформації про стан справ. Дані публікувалися, діагностика проводилася, причини були описані у відкритих документах. Отже, браку інформації серед причин не було, і поповнення інформаційної бази нічого в цій частині не змінює.

Друге обмеження стосується самих цифрових інструментів. Їх поширенню перешкоджають обмежені навички аналізу даних у наглядовців, якість вхідних даних і складність калібрування параметрів [2]. Жоден із цих бар'єрів не знімається закупівлею програмного забезпечення: перший потребує кадрових рішень, другий вимагає зміни порядку подання звітності учасниками ринку, третій спирається на накопичений наглядовий досвід. Результати роботи цифрових інструментів мають підтримувати, а не замінювати наглядове судження [2].

Третє обмеження створює сама цифрова трансформація, яка породжує нові ризики для керованості системи. Регламент Європейського Союзу про цифрову операційну стійкість фінансового сектору запроваджує єдині вимоги до управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій, тестування стійкості та нагляду за критичними постачальниками послуг [14] саме тому, що зростання цифрової залежності перетворює технічний збій на подію системного значення. Пропозиція доповнити оцінювання фінансової безпеки параметрами цифрової операційної стійкості [12] відображає ту саму логіку.

Четверте обмеження показує приклад цифрової валюти центрального банку, вплив якої на фінансову стабільність задає конструкція інструмента [10]. Проєкт е-гривні [15] сам собою управлінським рішенням не є; таким є вибір параметрів, що визначають вплив на депозитну базу банків і на канали монетарної трансмісії.

Узагальнення потенціалу та меж за п'ятьма системними проблемами стратегічного управління подано в таблиці 2.

Розмежування, подане в таблиці 2, показує, що цифрова трансформація підвищує спроможність системи управління, проте не замінює управлінських рішень: там, де проблема полягає у відсутності узгодженої позиції або у структурі самої фінансової системи, цифровий інструмент здатен лише зробити її видимішою.

Таблиця 2

Потенціал і межі цифрової трансформації за системними проблемами стратегічного управління фінансовою системою України

Системна проблема	Природа проблеми	Цифровий інструмент	Очікуваний результат
Фрагментація стратегічного цілепокладання	Інформаційна	Машиночитне дерево цілей із показниками та джерелами даних	Неузгодженість виявляється автоматично
Слабкість міжвідомчої координації	Інформаційно-організаційна	Спільна аналітична платформа з розмежованим доступом	Скорочення часу від виявлення ризику до його обговорення
Регуляторна асиметрія	Ресурсно-інформаційна	Спільна інфраструктура даних і типові наглядові інструменти	Вирівнювання спроможності небанківських регуляторів
Залежність від зовнішніх якорів	Політико-інституційна	Відсутній	Не змінюється цифровими засобами
Структурні дисбаланси фінансової системи	Структурна	Відсутній	Не змінюється цифровими засобами

Джерело: складено автором

4. Напрями впровадження

З розмежування потенціалу та меж впливає послідовність упровадження. Першочерговим є не придбання аналітичних систем, а приведення даних до придатного для аналізу стану. Якість вхідних даних названо серед трьох головних бар'єрів поширення наглядових цифрових інструментів [2], і природа цього бар'єра є нормативною: він усувається зміною порядку та форматів подання звітності учасниками ринку.

Другий напрям передбачає переведення стратегічного цілепокладання у машиночитний формат. Йдеться про те, щоб кожне завдання Стратегії розвитку фінансового сектору мало показник, джерело даних, періодичність оновлення та відповідальну установу. Без цього Комітет з фінансового розвитку при Раді з фінансової стабільності не може працювати як орган моніторингу [1]: за його відсутності моніторинг зводиться до збирання відомчих звітів.

Третім напрямом є спільна аналітична платформа регуляторів. Її цінність визначається не обсягом даних, а розмежуванням доступу та регламентом реагування: платформа без визначеного порядку дій за результатами виявлення ризику відтворює наявну ситуацію в цифровому вигляді. У макропруденційному застосуванні цінність платформи вимірюється не повнотою зібраних даних, а скороченням строку від виявлення системної вразливості до застосування інструмента. Побудова такої платформи прямо відповідає завданню створення цілісної інформаційно-технологічної інфраструктури для державних відомств, передбаченому стратегічною ціллю інституційної спроможності [1].

Четвертий напрям охоплює кадрові забезпечення: обмежені навички аналізу даних у наглядовців названо першим бар'єром поширення цифрових інструментів [2]. Без нього попередні три напрями результату не дають, бо інструмент, яким немає кому користуватися, залишається статтею витрат.

П'ятим напрямом є вбудовування вимог цифрової операційної стійкості у наглядову практику. Наближення до підходів Регламенту про цифрову операційну стійкість [14] є водночас інтеграційним зобов'язанням і практичною потребою, зумовленою високою залежністю розрахунків від цифрових каналів. Для завдань пов'язаного відновлення ця залежність є критичною: відновлення фінансової інфраструктури прямо визначене стратегічною ціллю [1], а стійкість цієї інфраструктури до збоїв визначає, чи зможе фінансова система виконувати функції фінансування відбудови.

Запропонована послідовність має обов'язковий характер. Переставлення її елементів, зокрема придбання аналітичних систем до приведення даних у порядок, відтворює типову помилку, за якої обсяг цифрових інвестицій зростає без зміни якості управлінських рішень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розмежовано потенціал і межі цифрової трансформації механізмів стратегічного управління фінансовою системою держави за критерієм природи управлінського дефіциту. Установлено, що цифровими засобами розв'язуються ті проблеми, що мають інформаційно-координаційну природу, і не розв'язуються ті, що зумовлені політико-інституційними чинниками або структурою самої фінансової системи.

Із п'яти системних проблем стратегічного управління фінансовою системою України цифровому розв'язанню піддаються три: фрагментація стратегічного цілепокладання, слабкість міжвідомчої координації та регуляторна асиметрія. Залежність від зовнішніх якорів і структурні дисбаланси до цієї групи не належать, що підтверджується ходом реформ: невиконання стратегічних пріоритетів відтворювалося роками за повної наявності інформації. Водночас виявлено асиметрію цифрових завдань у чинній Стратегії розвитку фінансового сектору України: вони деталізовані щодо розвитку послуг і внутрішньої ефективності регуляторів та майже відсутні щодо міжвідомчої координації, яка є найслабшою ланкою системи управління.

Обґрунтовано послідовність упровадження з п'яти напрямів: приведення даних до придатного для аналізу стану; переведення стратегічного цілепокладання у машиночитний формат; побудова спільної аналітичної платформи регуляторів із регламентом реагування; кадрові забезпечення; вбудовування вимог

цифрової операційної стійкості у наглядову практику. Послідовність є обов'язковою, оскільки кожен наступний напрям спирається на результат попереднього. В умовах структурних трансформацій, коли завдання повсякденного відновлення конкурують за ресурс із поточними зобов'язаннями, дотримання цієї послідовності визначає, чи дадуть цифрові інвестиції приріст керованості системи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні критерію розмежування управлінських дефіцитів за їх природою, що дає змогу віднести конкретну проблему стратегічного управління до тих, які піддаються цифровому розв'язанню, або до тих, які ним не усуваються. На відміну від наявних підходів, що оцінюють цифрову трансформацію за обсягом упровадження технологій, запропонований критерій співвідносить інструмент із дефіцитом, на який він спрямований.

Запропоноване розмежування можна застосовувати під час формування програм цифровізації фінансових регуляторів, насамперед для пріоритизації витрат. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням показників, які дали б змогу вимірювати приріст спроможності системи управління за результатами впровадження цифрових інструментів.

Література

1. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України : погоджена Радою з фінансової стабільності 19.07.2023, затверджена рішенням Правління Національного банку України від 29.08.2023 № 299-рш. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> (дата звернення: 15.10.2026).
2. Beerman K., Prenio J., Zamil R. Suptech tools for prudential supervision and their use during the pandemic. FSI Insights on policy implementation. No. 37. Basel : Bank for International Settlements, 2021. 26 p. URL: <https://www.bis.org/publications/fsi-insight-37-suptech-tools-prudential-supervision-and-their-use-during-pandemic.pdf> (дата звернення: 15.10.2026).
3. Cornelli G., Doerr S., Gambacorta L., Merrouche O. Regulatory Sandboxes and Fintech Funding: Evidence from the UK. Review of Finance. 2024. Vol. 28, No. 1. P. 203–233. DOI: <https://doi.org/10.1093/rof/rfad017>
4. Wu H., Yang Y., Wang J. Flexible fintech regulation and corporate digital innovation: Evidence from a quasi-natural experiment. Research in International Business and Finance. 2026. Vol. 82. Art. 103262. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103262>
5. Cavallaro E., Villani I. Financial resilience, growth and risk sharing in the EU. International Economics. 2024. Vol. 180. Art. 100550. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100550>
6. Shang X., Liu Q. Digital inclusive finance and regional economic resilience: Evidence from China's 283 cities over 2011–2021. Finance Research Letters. 2024. Vol. 69. Art. 105953. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105953>
7. Yu Z., Li Y., Dai L. Digital finance and regional economic resilience: Theoretical framework and empirical test. Finance Research Letters. 2023. Vol. 55. Art. 103920. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103920>
8. Yuan H., Zhao L. Digital economy, financial development and regional economic resilience. International Review of Financial Analysis. 2026. Vol. 109. Art. 104767. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104767>
9. Wang Z. Financial regulation, industrial chain resilience, and coordinated development of regional economies. International Review of Financial Analysis. 2026. Vol. 110. Art. 104926. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104926>
10. Mishra B., Prasad E. A simple model of a central bank digital currency. Journal of Financial Stability. 2024. Vol. 73. Art. 101282. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101282>
11. Довгань О. Аналіз розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг в Україні в 2010–2024 роках. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-48>
12. Малишко С., Чернишов В. Фінансова безпека держави в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-18>
13. Національний банк України. Результати оцінки стійкості банків та банківської системи у 2025 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rezultati-otsinki-stiykosti-bankiv-ta-bankivskoyi-sistemi-u-2025-rotsi> (дата звернення: 15.10.2026).
14. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector. Official Journal of the European Union. 2022. L 333. P. 1–79. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj> (дата звернення: 15.10.2026).
15. Національний банк України. Е-гривня – цифрові гроші Національного банку України : концепція. Київ : НБУ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia> (дата звернення: 15.10.2026).

References

1. Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy: pohodzhena Radoiu z finansovoi stabilnosti 19.07.2023, zatverdzhena rishenniam Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy, No. 299-rsh, 29.08.2023 [Strategy of the financial sector development of Ukraine: approved by the Financial Stability Council on 19.07.2023 and by the Decision of the Board of the National Bank of Ukraine No. 299-rsh of 29.08.2023], Natsionalnyi bank Ukrainy – National Bank of Ukraine. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> [in Ukrainian]
2. Beerman, K., Prenio, J., & Zamil, R. (2021). Suptech tools for prudential supervision and their use during the pandemic. FSI Insights on policy implementation, 37. Basel: Bank for International Settlements. Retrieved from: <https://www.bis.org/publications/fsi-insight-37-suptech-tools-prudential-supervision-and-their-use-during-pandemic.pdf>

3. Cornelli, G., Doerr, S., Gambacorta, L., & Merrouche, O. (2024). Regulatory sandboxes and fintech funding: Evidence from the UK. *Review of Finance*, 28(1), 203–233. <https://doi.org/10.1093/rof/rfad017>
4. Wu, H., Yang, Y., & Wang, J. (2026). Flexible fintech regulation and corporate digital innovation: Evidence from a quasi-natural experiment. *Research in International Business and Finance*, 82, 103262. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103262>
5. Cavallaro, E., & Villani, I. (2024). Financial resilience, growth and risk sharing in the EU. *International Economics*, 180, 100550. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100550>
6. Shang, X., & Liu, Q. (2024). Digital inclusive finance and regional economic resilience: Evidence from China's 283 cities over 2011–2021. *Finance Research Letters*, 69, 105953. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105953>
7. Yu, Z., Li, Y., & Dai, L. (2023). Digital finance and regional economic resilience: Theoretical framework and empirical test. *Finance Research Letters*, 55, 103920. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103920>
8. Yuan, H., & Zhao, L. (2026). Digital economy, financial development and regional economic resilience. *International Review of Financial Analysis*, 109, 104767. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104767>
9. Wang, Z. (2026). Financial regulation, industrial chain resilience, and coordinated development of regional economies. *International Review of Financial Analysis*, 110, 104926. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104926>
10. Mishra, B., & Prasad, E. (2024). A simple model of a central bank digital currency. *Journal of Financial Stability*, 73, 101282. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101282>
11. Dovhan, O. (2025). Analiz rozvytku tsyfrovoykh innovatsii na rynku finansovykh posluh v Ukraini v 2010–2024 rokakh [Analysis of digital innovations development in the financial services market of Ukraine in 2010–2024]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-48> [in Ukrainian]
12. Malysko, Ye., & Chernyshov, V. (2026). Finansova bezpeka derzhavy v umovakh tsyfrovoy transformatsii finansovoho sektoru [Financial security of the state in the context of digital transformation of the financial sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-18> [in Ukrainian]
13. Rezultaty otsinky stiiikosti bankiv ta bankivskoi systemy u 2025 rotsi [Results of the resilience assessment of banks and the banking system in 2025]. *Natsionalnyi bank Ukrainy – National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rezultati-otsinkiv-stiivkosti-bankiv-ta-bankivskoyi-sistemi-u-2025-rotsi> [in Ukrainian]
14. European Parliament, & Council of the European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/2554 of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector. *Official Journal of the European Union*, L 333, 1–79. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj>
15. E-hryvnia – tsyfrovi hroshi Natsionalnoho banku Ukrainy: kontseptsiiia [E-hryvnia – digital money of the National Bank of Ukraine: Concept] (2023). *Natsionalnyi bank Ukrainy – National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia> [in Ukrainian]