



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Інституційне забезпечення цифрової трансформації фінансової системи України

Юлія М. Коваленко ¹ ● Сергій О. Криниця ^{2*}

¹ Державне некомерційне підприємство «Державний університет Київський авіаційний інститут» (Україна). Завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування, д-р екон. наук, професор.

² Державне некомерційне підприємство «Державний університет Київський авіаційний інститут» (Україна). Доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: serge.krinita@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.9.02](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.02)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню інституційного забезпечення цифрових трансформацій фінансової системи України. Актуальність дослідження зумовлена потребою у створенні цілісної інституційної архітектури, здатної забезпечити координацію органів влади, розробку нормативно-правової бази та впровадження інноваційних технологій. Метою статті є комплексне обґрунтування моделей інституційного забезпечення цифровізації фінансової системи України, з урахуванням міжнародних підходів та національної специфіки. У дослідженні використано системно-структурний та інституційний аналіз, компаративний метод, а також інструментарій класифікації для виокремлення моделей інституційного забезпечення цифрової трансформації фінансової сфери. Розкрито сутність інституційного забезпечення цифровізації фінансової системи та класифіковано моделі її організації: централізовану, децентралізовану, гібридну та мережеву. Запропоновано структуру цифрової фінансової екосистеми, що включає інституційний, нормативний та технологічний компоненти. У межах кожного з них ідентифіковано ключові завдання та відповідальні органи, що забезпечують координацію та практичну реалізацію цифрових ініціатив. Здійснено SWOT-аналіз цифрової трансформації фінансової системи України, що дозволив виокремити сильні сторони (передова цифрова інфраструктура), слабкі сторони (вразливості кібербезпеки, обмежені ресурси), можливості (інновації приватного сектору, європейська інтеграція) та загрози (ескалація кібервійни, зовнішньополітична нестабільність). Доведено, що ефективна цифрова трансформація фінансової системи України потребує гнучкої інституційної моделі, яка поєднує централізоване стратегічне управління та децентралізовану реалізацію цифрових ініціатив. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інституційного забезпечення цифровізації, зокрема посилення координаційної ролі центральних органів виконавчої влади, адаптації законодавчої бази до міжнародних стандартів та розвитку технологічної інфраструктури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифрова трансформація, фінансова система, інституційне забезпечення, цифрові сервіси та платформи, цифрова фінансова екосистема, публічні фінанси, інституційні моделі, цифровізація.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Institutional Support for the Digital Transformation of the Financial System of Ukraine

Yuliia Kovalenko ¹ ● Serhii Krynytsia ^{2*}

¹ State University "Kyiv Aviation Institute" (Ukraine). Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Doctor of Science (Economics), Professor.

² State University "Kyiv Aviation Institute" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: serge.krinita@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.9.02](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.02)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article is devoted to the study of institutional support for the digital transformation of Ukraine's financial system. The relevance of the research is determined by the need to establish a holistic institutional architecture capable of ensuring the coordination of public authorities, the development of a regulatory and legal framework, and the implementation of innovative technologies. The purpose of the article is to provide a comprehensive justification of institutional support models for the digitalization of Ukraine's financial system, taking into account international approaches and national specifics. The study applies systemic-structural and institutional analysis, the comparative method, as well as classification tools to distinguish models of institutional support for the digital transformation of the financial sector. The essence of institutional support for the digitalization of the financial system is revealed, and models of its organization are classified as centralized, decentralized, hybrid, and network-based. A structure of the digital financial ecosystem is proposed, which includes institutional, regulatory, and technological components. Within each of these, key tasks and responsible bodies ensuring coordination and practical implementation of digital initiatives are identified. A SWOT analysis of the digital transformation of Ukraine's financial system has been conducted, which highlights strengths (advanced digital infrastructure), weaknesses (cybersecurity vulnerabilities, limited resources), opportunities (private sector innovations, European integration), and threats (escalation of cyber warfare, geopolitical instability). It is proven that the effective digital transformation of Ukraine's financial system requires a flexible institutional model that combines centralized strategic management with decentralized implementation of digital initiatives. Practical recommendations are formulated to improve the effectiveness of institutional support for digitalization, in particular by strengthening the coordinating role of central executive authorities, adapting the legislative framework to international standards, and developing technological infrastructure.

KEYWORDS

digital transformation, financial system, institutional support, digital services and platforms, digital financial ecosystem, public finance, institutional models, digitalization.

1. Вступ

Цифрова трансформація фінансової системи України є багатогранним та імперативним процесом, що виходить далеко за рамки простої технологічної модернізації. Вона являє собою стратегічну перебудову, що охоплює всі аспекти економіки та управління, з метою підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності. В умовах глобальних викликів та воєнного стану, цифровізація набуває критичного значення для забезпечення економічної безпеки, збереження фінансової стабільності та захисту національних інтересів. Це дозволяє фінансовій системі оперативного реагувати на перешкоди, що виникають, і забезпечувати безперебійне функціонування навіть в умовах ризику та економічної турбулентності.

Актуальність дослідження зумовлюється тим, що цифрові технології стають ключовим фактором конкурентоспроможності фінансових систем у світі. Україна, інтегруючись у європейський та глобальний економічний простір, має адаптувати найкращі міжнародні практики цифровізації, водночас враховуючи власні інституційні та безпекові виклики. Особливої важливості цифрова трансформація набуває в умовах відновлення після воєнних руйнувань, коли від ефективності та гнучкості фінансової системи залежить швидкість економічної реконструкції та здатність держави мобілізувати ресурси для розвитку. Таким чином, дослідження інституційного забезпечення цифрової трансформації фінансової системи України є надзвичайно актуальним, адже воно визначає стратегічні орієнтири державної політики, сприяє зміцненню довіри громадян і міжнародних партнерів та формує основу для сталого зростання в умовах глобальної цифрової економіки.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукової літератури свідчить про комплексний характер досліджень у цій сфері, що охоплюють як теоретичні аспекти цифровізації, так і практичні механізми її впровадження. Так Савенко Д.О. [1] розглядає цифровізацію як ключовий фактор нарощування потенціалу розбудови інституційного забезпечення фінансового ринку. Чуницька І. та Богріновцева Л. [2] досліджують вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України, виділяючи як позитивні ефекти (підвищення доступності фінансових послуг, зниження операційних витрат), так і потенційні ризики цифровізації. Їх робота підкреслює необхідність збалансованого підходу до впровадження цифрових технологій у фінансовій сфері. Глушенко Ю.А. та Ведмідь М.О. [3] аналізують діджиталізацію банківської системи України, розглядаючи її як комплексний процес трансформації банківських операцій та взаємодії з клієнтами. Автори підкреслюють роль цифрових технологій у підвищенні ефективності банківських послуг та необхідність адаптації регуляторної бази до нових технологічних реалій. Власенко О., Якобчук В. та Симоненко Л. [4] розглядають цифрову трансформацію механізму державного регулювання національної економіки в ринкових умовах. Автори підкреслюють необхідність модернізації регуляторних підходів відповідно до вимог цифрової економіки та створення ефективної системи державного нагляду за цифровізацією фінансового сектору. Науменкова С. та Міщенко С. [5] аналізують можливості та бар'єри цифрової фінансової інклюзії в Україні, підкреслюючи важливість забезпечення рівного доступу до цифрових фінансових послуг для всіх верств населення. Їх дослідження висвітлює соціальний аспект цифрової трансформації фінансової системи. Шишкіна О. [6] досліджує ризики і перспективи використання цифрових технологій фінансовими установами, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до управління ризиками цифровізації та розробки відповідних механізмів їх мінімізації.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифрової трансформації фінансової системи України, залишається недостатньо вивченим питання комплексного обґрунтування моделей інституційного забезпечення цифровізації фінансової системи з урахуванням міжнародних підходів та національної специфіки. Потребують подальшого дослідження механізми координації між різними інституційними рівнями у процесі цифрової трансформації, а також розробка адаптивних моделей інституційного дизайну, що враховували б динамічний характер цифрових технологій та особливості національного фінансового ринку, а також специфіку повоєнного відновлення економіки України та необхідність синхронізації з європейськими стандартами цифрового регулювання фінансового сектору.

3. Постановка завдання

Метою статті є комплексне дослідження інституційного забезпечення цифрової трансформації фінансової системи України. Для досягнення цієї мети будуть виконані наступні завдання: класифікувати моделі інституційної організації цифровізації, ідентифікувати ключові інституції, залучені до процесу цифровізації фінансової сфери, виявити технологічні компоненти цифрової фінансової екосистеми, сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності інституційного забезпечення цифровізації фінансової системи.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод системного аналізу використано для вивчення структури інституційного забезпечення цифровізації фінансової системи та взаємозв'язку її елементів. Метод класифікації та типологізації застосовано для визначення моделей інституційної організації цифровізації (централізованої, децентралізованої, гібридної та мережевої). SWOT-аналіз було використано для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у процесі цифрової трансформації фінансової системи. Джерельну базу дослідження становлять наукові публікації, законодавчі та відомчі нормативні акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій та офіційні дані ключових державних цифрових платформ.

5. Результати та обговорення

Інституційне забезпечення – це динамічний процес формування «інститутів» та «інституцій». В загальному розумінні «інституції» являють собою сукупність правил, що створюються як офіційними, так і неофіційними соціально-економічними структурами і здійснюють вплив на дії ринкових суб'єктів, тоді як «інститути» є структурованими системами правил і норм з чіткою організаційною формою [7]. Ці елементи консоліднуються у різних формах, включаючи організації, нормативно-правові акти та функціональні правила [8]. Тому в цілому інституційне забезпечення будь якої діяльності визначають як «сукупність державних і недержавних інституцій та інститутів, які створюють правові та організаційно-економічні умови для запровадження і розвитку відповідної діяльності» [7].

Акцент на «динамічному процесі» та «формальних і неформальних» інституціях свідчить про те, що ефективно інституційне забезпечення вимагає постійної адаптації та глибокого розуміння як кодифікованих правил, так і неписаних норм, які можуть як сприяти, так і перешкоджати цифровій трансформації. Це означає, що інституційні рамки не є статичними; вони повинні розвиватися разом з технологічним прогресом та суспільними змінами. Включення «неформальних» інституцій, таких як культурні норми, усталені практики або рівень довіри, означає, що одних лише правових реформ недостатньо. Необхідно розуміти, як ці неформальні елементи взаємодіють з формальними, щоб або сприяти, або чинити опір цифровим змінам. Наприклад, культура опору прозорості (неформальна норма) може підірвати навіть найнадійніші закони про відкриті дані (формальна інституція). Отже, практичний аналіз повинен враховувати не лише існування законів та організацій, а й їх ефективне впровадження та соціально-культурний контекст, у якому вони функціонують. Стратегії інституційного забезпечення повинні включати механізми безперервної оцінки та адаптації, а також ініціативи для подолання неформальних бар'єрів.

Цифрова трансформація та інституційне забезпечення перебувають у складній взаємодії, де одне обумовлює та впливає на інше. Цифровізація вимагає формування та дії комплексних механізмів: інституційно-правового, економічного, організаційного, соціально-психологічного та техніко-технологічного [9]. Взаємодія між цифровою трансформацією та інституційним забезпеченням створює петлю зворотного зв'язку: успішна цифрова трансформація вимагає надійних інституційних рамок, тоді як сам процес цифровізації може стимулювати та переформовувати інституційний розвиток. Це означає, що інституційний дизайн для цифрової трансформації має бути ітеративним та адаптивним. Коли цифрові інструменти впроваджуються, вони виявляють неефективність або прогалини в існуючих інституційних

правилах та структурах, що стимулює реформи. Наприклад, платформи відкритих даних (цифровий інструмент) вимагають нових правил щодо управління даними та прозорості (інституційні зміни). Це створює зворотній зв'язок, де технологічний прогрес спонукає інституційну адаптацію, а вдосконалені інституції уможливають подальшу цифрову інтеграцію. Отже, політика повинна виступати за гнучкі та адаптивні моделі управління, які можуть швидко реагувати на технологічну еволюцію, сприяючи безперервному циклу цифрового та інституційного співрозвитку.

Інституційна організація цифрової трансформації фінансової системи є визначальною для успішності цифрових реформ, в тому числі у сфері державного управління. Незалежно від рівня цифрової зрілості країни, ефективна цифровізація потребує чіткого розподілу повноважень, узгоджених управлінських структур та функціонування інститутів, здатних забезпечити стійкість, прозорість і підзвітність процесу цифрових перетворень.

На основі аналізу міжнародного досвіду можна виокремити кілька типових інституційних моделей цифровізації, які відрізняються за ступенем централізації, координації та роллю спеціалізованих агентств або міжвідомчих структур. Узагальнена типологія таких моделей подана у Таблиці 1.

Таблиця 1. Типологія інституційних моделей цифровізації фінансової системи

Модель	Характеристика	Приклади	Переваги	Недоліки
Централізована	Відповідальність за цифрову трансформацію зосереджена в одному міністерстві або агентстві, яке виконує і стратегічну, і виконавчу функції	Естонія (RIA), Південна Корея (Ministry of the Interior and Safety), Сінгапур (GovTech)	Узгодженість рішень, швидке впровадження, єдині стандарти	Ризики перевантаження центру, низька гнучкість у специфічних секторах
Децентралізована	Цифровізація делегована окремим міністерствам/агентствам із мінімальною координацією	США, Німеччина (частково)	Гнучкість, адаптація до галузевих потреб	Ризик фрагментації, дублювання рішень, неузгодженість даних
Гібридна	Поєднання централізованої стратегічної координації з децентралізованим впровадженням через спеціальні підрозділи у відомствах	Велика Британія (GDS), Франція (DINUM), Україна	Оптимальний баланс централізації та автономії, сприяє інноваціям	Необхідність ефективної міжвідомчої взаємодії та культури співпраці
Мережева	Акцент на динамічні міжвідомчі команди, цифрові лабораторії, проєктні офіси без жорсткої ієрархії	Канада (Canadian Digital Service), Данія	Інноваційність, швидкість прототипування, користувацький фокус	Складність масштабування, залежність від кадрового потенціалу

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [10-12].

Україна реалізує гібридну модель, що передбачає централізовану координацію через Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри) та децентралізовану імплементацію через мережу CDTO (Chief Digital Transformation Officers) в органах виконавчої влади. Ця структура забезпечує єдиний підхід до цифровізації при збереженні відомчої автономії у впровадженні рішень. Поєднання централізованого Міністерства цифрової трансформації (відповідального за стратегію та єдині стандарти) з децентралізованою мережею CDTO (відповідальною за операційне впровадження та адаптацію до галузевих потреб) є інституційною відповіддю на потребу в одночасному забезпеченні загальнодержавної узгодженості та гнучкості на рівні окремих відомств. Це дозволяє швидко масштабувати цифрові рішення, уникаючи «вузьких місць» централізованого виконання, а також забезпечує належну експертизу в кожному міністерстві, що є критичним для ефективної реалізації складних цифрових проєктів.

Українська модель характеризується найшвидшими темпами цифровізації при збереженні високого рівня громадського прийняття та міжнародного визнання. Воєнний стан, хоча і є

величезним викликом, парадоксальним чином виступив каталізатором для прискореної цифровізації в Україні. Необхідність швидкого реагування на потреби громадян (наприклад, послуги для внутрішньо переміщених осіб, еВідновлення) та забезпечення безперервності роботи уряду в умовах загрози змусила обходити традиційні бюрократичні перешкоди та впроваджувати рішення з безпрецедентною швидкістю. Це демонструє, що критичні обставини можуть сприяти інституційній гнучкості та інноваціям, які були б неможливими в звичайних умовах.

Інституціоналізація цифрової трансформації фінансової системи України формується за участю як державних, так і недержавних установ. Хоча ключову координуючу роль у сфері цифровізації загалом виконує Міністерство цифрової трансформації України, інституційна архітектура є значно ширшою та включає низку спеціалізованих органів і організацій, які забезпечують нормативно-правове, технічне, методологічне та операційне підґрунтя цифрових змін у фінансовій системі.

Міністерство цифрової трансформації України відіграє ключову роль як центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сферах цифровізації, цифрового розвитку та інновацій [13]. З моменту свого створення у 2019 році, Мінцифри визначило амбітні цілі, включаючи забезпечення доступності 100% публічних послуг онлайн для громадян та бізнесу [14]. Мінцифри є головним провайдером політики у сфері розвитку цифрової інфраструктури та телекомунікацій. Його діяльність охоплює широкий спектр ініціатив, що впливають на фінансову систему. Однією з найважливіших ініціатив є програма GovTech Lab UA, яка є прикладом ефективної співпраці між державними установами, стартапами, технологічними компаніями та міжнародними донорами [15]. Ця програма дозволяє державним органам формувати свої цифрові запити, а технологічним партнерам пропонувати інноваційні рішення, що сприяє створенню людиноцентричних державних сервісів.

Національний банк України відіграє ключову роль у цифровій трансформації фінансового сектору, виступаючи не лише як традиційний регулятор, а й як активний драйвер інновацій. НБУ відповідає за розвиток фінансових технологій у банківській сфері, впровадження системи електронних платежів, координує проекти у сфері відкритого банкінгу, цифрової ідентифікації клієнтів, розробляє концепцію цифрової гривні та інтегрує вітчизняну платіжну систему до міжнародного фінансового простору. Ця роль набула особливого значення після 24 лютого 2022 року, коли стало очевидним, що цифровізація є запорукою безперервності функціонування економіки в умовах війни [16]. НБУ також активно розширює міжнародну співпрацю, що є невід'ємною частиною цифрової трансформації. Партнерство з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) є яскравим прикладом. Співпраця з IFC, яка підтримується урядами Швейцарії та Великої Британії, спрямована на розвиток цифрових фінансових послуг, підтримку малого та середнього бізнесу та приведення української фінансової інфраструктури у відповідність до європейських стандартів [17]. Крім того, НБУ співпрацює з такими міжнародними партнерами, як МВФ, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), а також Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ).

Міністерство фінансів України є основним інститутом, відповідальним за цифрову трансформацію системи управління публічними фінансами. Цей процес є життєво важливим для оптимізації бюджетних процесів, підвищення прозорості та зміцнення фінансової безпеки держави. Мінфін відповідає за фіскальну політику, розвиток цифрових рішень у сфері бюджетного планування, звітності, казначейського обслуговування, а також за запровадження електронного документообігу у фінансовому управлінні. У структурі Мінфіну діють відповідні підрозділи цифрового розвитку, що забезпечують впровадження ІТ-рішень у межах відомства.

Інші державні інституції, що здійснюють вагомий внесок у процес цифровізації фінансової системи:

- CDTO (Chief Digital Transformation Officers) в центральних органах виконавчої влади – формують мережу відповідальних за цифрову трансформацію в міністерствах та відомствах, включно з фінансовим блоком.

- Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) – забезпечує цифровізацію ринку капіталу шляхом впровадження електронного документообігу, системи електронного розкриття інформації емітентами, розвитку онлайн-платформ для торгівлі цінними паперами та нагляду за кібербезпекою учасників ринку.

– Державна казначейська служба України – адмініструє інформаційні системи казначейського обслуговування, зокрема Є-казначейство, електронну звітність та моніторинг виконання бюджетів різних рівнів у режимі онлайн.

– Державна податкова служба України – відповідає за розгортання електронних сервісів для платників податків, системи електронного адміністрування ПДВ, податкових кабінетів, а також за використання аналітики великих даних у податковому контролі.

– Державна митна служба України – відповідає за електронні митні декларації, інтеграцію з міжнародними платформами, автоматизований аналіз ризиків.

– Державна аудиторська служба України – забезпечує цифровізацію контролю та моніторингу ефективності використання бюджетних коштів за допомогою системи електронного аудиту.

– Рахункова палата України – здійснює цифрову трансформацію державного зовнішнього фінансового контролю через автоматизацію процесів аналізу, звітності та комунікації з об'єктами контролю.

– Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) – адмініструє реєстри декларацій, систему моніторингу способу життя та цифрові інструменти контролю за публічними фінансами в контексті доброчесності.

– Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України – відповідальна за кіберзахист фінансових даних та інфраструктури.

До неурядових учасників цифровізації фінансової системи належать:

– Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній (UAFIC), яка відіграє важливу роль у сприянні розвитку ринку фінансових технологій, підвищенні фінансової інклюзії та створенні сильної фінтех-спільноти.

– Банківські асоціації (наприклад, Асоціація українських банків, Форум провідних міжнародних фінансових установ) – впровадження інноваційних фінансових технологій.

– Державне підприємство «Дія», яке розробляє ключові цифрові сервіси;

– Державна установа «Відкриті публічні фінанси» управляє IT-послугами для системи управління публічними фінансами (зокрема 3 відкриті портали групи Є-data);

– IT-компанії та стартапи, що виступають виконавцями проєктів, в т.ч. за державним замовленням;

– Громадські організації, які здійснюють громадський контроль та беруть участь у створенні відкритих даних (наприклад, Transparency International Україна, VoxUkraine, ДОЗОРРО);

– Академічні установи (наприклад, Київська школа економіки, інститути НАН України), які забезпечують наукове та експертне підґрунтя цифрової трансформації фінансової сфери.

Управління цифровою трансформацією фінансової системи України підтримується також завдяки міжнародній технічній допомозі (Світовий банк, USAID, ЄС, GIZ та інші партнери). Такі ініціативи спрямовані не лише на модернізацію управління державними фінансами, але й на розвиток цифрової інфраструктури банківського та небанківського сектору, ринку капіталу, платіжних систем і механізмів фінансового контролю. Зокрема, програма ЄС "EU4PFM: Підтримка публічних фінансів в Україні" надає інституційну, технічну й аналітичну допомогу державним органам у впровадженні сучасних IT-рішень для управління державними фінансами, податкового та митного адміністрування, а також у забезпеченні прозорості та відкритості бюджетної й фінансової інформації. Інші програми міжнародних донорів сприяють розвитку фінтех-екосистеми, цифровій ідентифікації клієнтів, підвищенню кіберстійкості фінансових установ та інтеграції України у глобальний фінансовий простір. Так Financial Sector Reform (FSR Project) від USAID має на меті трансформувати фінансовий сектор України, сформувавши європейську регуляторну систему, зміцнити фінансову інфраструктуру, сприяти цифровим фінансовим ініціативам, розширити доступ до фінансових послуг і підвищити прозорість ринку [18]. У жовтні 2024 року Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та НБУ уклали договори, що включають розвиток цифрових фінансових сервісів – створення регуляторного пісочниці для fintech, підтримка agent banking, розвиток безготівкових операцій, обмін фінансовими даними з довіреними третіми сторонами [17].

Отже, цифровізація фінансової системи України формується в межах багаторівневої та багатосуб'єктної інституційної екосистеми, де функціональні ролі розподіляються між органами

державного регулювання, фінансовими установами, представниками ІТ-галузі та міжнародними партнерами. Така взаємодія забезпечує інтеграцію інноваційних технологій у банківську, податкову, митну, бюджетну та інші підсистеми фінансового сектору. Застосування цього підходу узгоджується із сучасними концепціями фінансового врядування, що акцентують на системності, прозорості, інклюзивності та підзвітності, а також сприяють посиленню стійкості та конкурентоспроможності фінансової системи в умовах глобальної цифрової трансформації.

Однак, у процесі цифрової трансформації фінансової системи важливо розширювати традиційне уявлення про коло залучених інституцій, визнаючи не лише державні органи, фінансові установи, ІТ-компанії та міжнародних партнерів, але й громадськість як повноцінного інституційного актора. Активна участь громадянського суспільства – через механізми цифрової взаємодії, зворотного зв'язку, електронної участі, громадського контролю – формує запит на прозорість, підзвітність і ефективність, що стає рушієм інституційних змін [19]. Таким чином, громадськість виступає не лише споживачем цифрових сервісів, а й партнером у формуванні політик, стандартів відкритості даних та підвищенні якості управління фінансовими ресурсами.

Україна активно розбудовує нормативно-правову базу для підтримки цифрової трансформації фінансової системи, що відображає її прагнення до модернізації та інтеграції у світовий цифровий простір. Нормативно-правове забезпечення цифровізації фінансової системи України розвивається за декількома ключовими напрямками: створення інституційної основи для цифрової трансформації, розробка стратегічних документів і планів, впровадження електронних систем документообігу та модернізація системи фінансового управління.

В цілому законодавча база цифрової трансформації фінансової системи формується комплексом нормативно-правових актів, ключовими серед яких є:

- Закон України «Про національну програму інформатизації» від 01.12.2022 року № 2807-IX, який створює комплексну правову, організаційну та інформаційну інфраструктуру для ефективної цифрової трансформації;

- Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 року № 1667-IX, який спрямований на створення сприятливих умов для розвитку цифрової економіки в Україні, зокрема шляхом впровадження нових технологій, підтримки інновацій та розвитку цифрових навичок серед населення;

- Закон України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 № 1591-IX – сучасний рамковий закон, що регулює нову архітектуру платіжного ринку, відкривши можливості для fintech, open banking та інтеграції з європейськими нормами (PSD2).

- Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» від 11.02.2015 № 183-VIII – визначає принципи прозорості бюджетних витрат через портал E-data;

- Закон України «Про публічні закупівлі» в редакції від 19.09.2019 № 114-IX – встановлює принципи добросовісної конкуренції, максимальної економії, ефективності, відкритості та прозорості на всіх стадіях, а також акцентує на недискримінації учасників та запобіганні корупційним діям;

- Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» від 10.08.2023 № 3321-IX, який забезпечує гармонізацію національного законодавства з Директивою 2019/770 ЄС;

- Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18.11.2021 № 1907-IX – запроваджує єдині підходи до створення, ведення та використання державних реєстрів, включно з фінансовими;

- Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII, який створює юридичну та організаційну базу для безпечної та зручної електронної ідентифікації, доступних електронних довірчих послуг, взаємного визнання з Європейським Союзом та в цілому розвитку цифрового ринку в Україні та за її межами.

- Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII – визначає правові та організаційні засади захисту інформаційних систем, що є ключовим для фінансових даних і цифрових бюджетних сервісів.

Стратегічні цілі НБУ значно адаптувалися до нових реалій. У травні 2023 року було представлено оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України, яка замінила попередню Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року [20]. Цей документ є гнучким і періодично оновлюється для врахування мінливих обставин та викликів. Нова стратегія включає, зокрема, розвиток інфраструктури цифрових фінансових послуг, регулювання

віртуальних активів, а також цифрову оборону фінансового сектору [21]. Це свідчить про глибоке усвідомлення того, що цифрова трансформація є інструментом підвищення стійкості та забезпечення економічної безпеки. Оновлений стратегічний курс НБУ передбачає впровадження регуляторних ініціатив, спрямованих на стимулювання ринку. Так, НБУ активно розвиває так звану «регуляторну пісочницю», що дозволяє фінансовим установам та FinTech-компаніям тестувати інноваційні продукти та послуги під наглядом регулятора. Це не просто контролюючий механізм, а платформа для співпраці та розвитку, що сприяє інноваціям, підвищує конкуренцію та якість послуг. Ця зміна парадигми НБУ від виключно регулятора до регулятора-фасилітатора є критично важливою для інтеграції з європейськими ринками. Замість того, щоб лише встановлювати обмеження, НБУ тепер створює умови для розвитку, що є сучасним і зваженим підходом до регулювання інновацій.

Головним нормативно-правовим актом, що регулює цифрову трансформацію публічних фінансів в Україні є Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року, вперше затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467 (до 2025 року) та продовжена розпорядженням КМУ від 13 травня 2025 року № 464-р до 2030 року [22]. Основна її мета—створити єдину цифрову екосистему в управлінні публічними фінансами, а ключові цілі включають:

- зменшення операційних витрат та підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- розвиток інформаційно-аналітичної системи управління державними фінансами та оптимізація її інтеграції з іншими державними ІТ-системами;
- забезпечення прозорості публічних фінансів та росту довіри до бюджетної політики;
- впровадження інноваційних цифрових рішень для аналітики та прогнозування бюджетних процесів;
- усунення впливу людського фактору на автоматичну обробку інформації;
- захист цифрової інфраструктури публічних фінансів та Впровадження надійних механізмів доступу, резервування, верифікації та аудиту;
- Розвиток цифрової культури та цифрових компетентностей [23].

На інституційну та процесну реформу управління державними фінансами спрямована Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р [24]. В межах цієї стратегії регулюються такі цілі цифровізації публічних фінансів як:

- впровадження єдиної цифрової системи управління державними фінансами (ІАСУ ДФ), що передбачає інтеграцію функцій планування, виконання бюджету, фінансового контролю, звітності, взаємодію з іншими цифровими системами, автоматизацію процесів розподілу та моніторингу бюджетних коштів;
- автоматизація бюджетного процесу (перехід від ручного формування бюджетів до цифрового середовища підготовки Бюджетної декларації, проєкту бюджету, змін до нього, впровадження електронних сервісів для головних розпорядників бюджетних коштів);
- інформаційна аналітика та контроль (розширення функціоналу систем для аналітики виконання бюджету, прогнозування, оцінки ефективності витрат);
- посилення цифрової прозорості (поширення практик відкритого бюджету, інтеграція фінансової інформації з платформами громадського доступу);
- цифрове супроводження державного боргу та державних інвестицій [24].

Цифровізація публічних фінансів є одним із ключових інструментів досягнення стратегічних цілей Національної стратегії доходів до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р. Цифровою складовою завдань цієї стратегії є зокрема:

- цифровізація податкового адміністрування (розвиток електронних сервісів для платників податків, автоматизоване формування податкових зобов'язань на основі даних, розширення механізмів електронної перевірки даних);
- єдина інформаційна інфраструктура (інтеграція систем ДПС з держреєстрами, банками та платіжними системами тощо);

- боротьба з тіньовою економікою через цифрові інструменти (електронні РРО, е-чеки, електронні товарно-транспортні накладні тощо);

- цифровізація митниці (розширення можливостей єдиного вікна на митниці, цифрова взаємодія з ЄС, впровадження інструментів митного ризик-менеджменту на основі даних) [25].

Інституційні засади цифрової трансформації публічних фінансів встановлюються також постановами Кабінету Міністрів України, зокрема:

- Постанова КМУ від 30.01.2019 № 56 «Деякі питання цифрового розвитку» затвердила засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку, встановлюючи, що при підготовці проєктів нових нормативно-правових актів органи виконавчої влади мають дотримуватися таких принципів як відкритості доступу до відомчих даних, прозорості, орієнтованості на громадян, інклюзивності та доступності, безпечності та конфіденційності, адміністративного спрощення, підтримки прийняття рішень, оцінки ефективності;

- Постанова КМУ від 18.09.2019 № 856 «Питання Міністерства цифрової трансформації» створила нормативну базу для функціонування Міністерства цифрової трансформації. Мінцифри отримало повноваження щодо формування та реалізації державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, електронного урядування та розвитку інформаційного суспільства;

- Постанова КМУ № 194 від 03.03.2020 «Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації» запроваджує посади заступників керівників з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади.

Цифровізація фінансової системи України розгортається у формі поетапного впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують інтеграцію та уніфікацію фінансової інфраструктури. Її ключовим результатом виступає формування багаторівневої системи електронних сервісів, орієнтованої на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності функціонування фінансових ринків і державних інституцій. Базовим елементом цього процесу є інтегрована технологічна архітектура, яка поєднує міжвідомчі цифрові платформи з галузевими ІТ-рішеннями для банківського сектору, платіжних систем, а також податково-бюджетної та митної сфер.

Технологічна основа цифровізації фінансової системи є децентралізовано-інтегрованою. Її основні компоненти:

- Сервіс-орієнтована архітектура (SOA) забезпечує взаємодію між різними відомчими системами через API та веб-сервіси (REST/SOAP), зокрема на основі інфраструктури Trembita, що забезпечує обмін даними між реєстрами.

- Централізовані бази даних та хмарні рішення. Уряд поступово переходить до використання хмарної інфраструктури (на базі державного хмари G-Cloud), що дозволяє масштабування сервісів, підвищення надійності та безпеки.

- Розподілене зберігання даних – для захисту чутливої інформації про фінанси та податки використовуються внутрішні сервери державних органів та сегментовані бази даних.

- Інтеграція з міжнародними платформами, наприклад, Customs Data Exchange (WCO), Open Fiscal Data Package (ODFP), стандартами МВФ щодо відкритості бюджетних даних (BOOST, Fiscal Transparency Evaluation).

- Аналітичні інструменти BI/AI запроваджуються в деяких органах (наприклад, ДПС) для виявлення фінансових ризиків, податкових ризиків, автоматичного фрод-моніторингу, прогнозування фінансових потоків тощо.

Таким чином, технологічна архітектура цифровізації фінансової системи України базується на принципах відкритості, сервісної орієнтації, модульності та інтероперабельності. Вона інтегрує як національні технологічні розробки, так і адаптовані міжнародні рішення, забезпечуючи ефективність функціонування фінансових ринків та інститутів, а також прозорість їх діяльності для суспільства.

Таблиця 2 демонструє розподіл інституційної відповідальності за ключові компоненти цифрової фінансової екосистеми.

Таблиця 2. Класифікація цифрових сервісів фінансової системи України за секторами

Сектор	Основні цифрові сервіси та платформи	Функціональне призначення	Відповідальний орган
Банківський сектор і платіжна інфраструктура	- BankID НБУ - Система електронних платежів СЕП-4.0 - Система миттєвих платежів (у розробці) - Національна платіжна система «ПРОСТІР»	Електронна ідентифікація, міжбанківські розрахунки 24/7, розвиток безготівкових платежів, цифрові інструменти для банків	НБУ
Публічні фінанси	- Єдиний портал публічних фінансів «Є-data» - АС «Є-Казна» (ДКСУ) - Електронний кабінет платника податків (ЕКПП) - Автоматизована система «Податковий блок» - Система LOGICA (місцеві бюджети) - Інформаційно-телекомунікаційна система «Єдине вікно» (митниця) - Портал відкритих даних data.gov.ua - Платформа «Дія» (інтеграція з фінсистемою) - Сервіси EU4PFM	Прозорість бюджетних потоків, автоматизація податкових і митних процедур, управління державними ресурсами, відкриті дані, електронні послуги для бізнесу і громадян	Мінфін, Державна казначейська служба, ДПС, Держмит-служба, Мінцифри
Фондовий ринок та інвестиції	- Електронна система депозитарного обліку (НДУ) - Біржові торговельні системи (UX, PFTS) - Система розкриття звітності SMIDA (НКЦПФР)	Цифровізація обліку цінних паперів, онлайн-доступ до торгів, прозорість звітності емітентів	НКЦПФР, Національний депозитарій України, фондові біржі
Страховий та небанківський сектор	- Централізована база даних МТСБУ (електронні поліси ОСЦПВ) - Комплексна інформаційна система Національного банку (КІС НБУ) - FinTech-сервіси (онлайн-кредитування, P2P, інші інновації)	Цифровізація страхового ринку, онлайн-звітність, доступність небанківських послуг	МТСБУ, НБУ
Регуляторні та інноваційні проекти	- Регуляторні «пісочниці» НБУ та НКЦПФР - Проект e-гривні (CBDC НБУ) - Платформа e-Residency (у розробці)	Тестування FinTech-інновацій, цифрова валюта центрального банку, створення умов для електронної економіки	НБУ, НКЦПФР, Мінцифри
Фінансовий моніторинг та аналітика	- Єдина державна інформаційна система фінансового моніторингу (Держфінмоніторинг) - Big Data-аналітика НБУ та Мінфіну	Протидія відмиванню коштів, моніторинг фінансових ризиків, підтримка макрофінансової стабільності	Держфінмоніторинг, НБУ, Мінфін

Джерело: систематизовано авторами.

Повномасштабна війна росії проти України, розпочата у лютому 2022 року, створила численні перешкоди для консолідації зусиль з модернізації фінансового сектору. Проте, вона також парадоксальним чином прискорила темпи цифрової трансформації [26].

Цифрове урядування відіграє центральну роль у підтримці базових функцій управління та реагуванні на агресора. Екосистема «Дія» виявилася критично важливою для збереження управління та підтримки громадян. Вона дозволила, наприклад, реєструвати внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та надавати їм фінансову допомогу в умовах масового переміщення населення. Під час війни на платформі «Дія» було запроваджено понад 52 нові цифрові послуги. Це включає можливість придбання військових облігацій та програми фінансової допомоги підприємцям та працівникам з постраждалих регіонів [26]. В перспективі цифрова трансформація також має значний вплив на повоєнний розвиток регіонів, надаючи нові можливості для економічного відновлення та соціального зростання [27]. Цифрові платформи

для залучення фінансової підтримки та координації проектів відновлення покликані зробити процес більш прозорим та ефективним.

Україна стоїть перед унікальним поєднанням викликів та можливостей у своїй цифровій трансформації фінансової системи, особливо з огляду на поточну повномасштабну війну.

Серед таких можливостей:

1. Підвищення ефективності та прозорості. Цифрові технології дозволяють ефективніше управляти відновленням, включаючи системи моніторингу та аналізу даних щодо розподілу ресурсів та планування проектів. Цифрові платформи для залучення фінансової підтримки підвищують прозорість та ефективність у відновленні.

2. Економічне відновлення та зростання. Цифрова трансформація має значний вплив на повоєнний регіональний розвиток, надаючи можливості для економічного відновлення та соціального зростання. Цифрові технології відкривають нові можливості в економіці, освіті, охороні здоров'я та інфраструктурі.

3. Покращений доступ до фінансових послуг. Проект мультишерингу з «Дією» та Національним банком України спрощує обмін документами для фінансових послуг, покращуючи доступ та прискорюючи процеси. Відкритий банкінг пропонує нові моделі взаємодії.

4. Євроінтеграція. Узгодження зі стандартами ЄС та участь в ініціативах ЄС, таких як Цифровий гаманець ЄС, відкривають шляхи для глибшої інтеграції та доступу до ресурсів

Незважаючи на значні досягнення, Україна стикається з низкою специфічних викликів:

1. Вплив війни: повномасштабна війна створює численні перешкоди для консолідації зусиль з цифрової трансформації фінансової системи в першу чергу через руйнування фізичної інфраструктури.

2. Технологічна нерівність/цифровий розрив. Люди без смартфонів або доступу до Інтернету залишаються поза цифровими послугами. Існують значні прогалини у цифровому підключенні [28].

3. Кібербезпека є одним з головних викликів для впровадження цифрової трансформації, зокрема і в фінансовій системі. Про це наприклад свідчить збільшення кількості кіберінцидентів (на 49,2% у 2024 році порівняно з 2022 роком [29]).

4. Проблеми людського капіталу. Нестача досвідчених працівників та експертизи, різке погіршення демографічної ситуації є перешкодою як для бізнесу, так і державного сектору. Значною проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності серед персоналу.

5. Застарілі системи та інтеграція. Існує неузгодженість у розвитку ІТ у різних відомствах, а також існування кількох однотипних платформ.

6. Проблеми в управлінні даними, які полягають в їх несвоєчасному оновленні, неможливості їх компіляції та форматування. Також відсутня комплексна політика щодо інформації.

7. Регуляторні прогалини: існують проблеми з регулюванням прав інтелектуальної власності у цифровій сфері.

8. Фінансові обмеження: нестача фінансів є значною перешкодою для впровадження цифрових ініціатив. Фінансування цифрової трансформації в Україні здебільшого здійснюється за рахунок міжнародної технічної допомоги.

В цілому сильні та слабкі сторони та виклики і загрози на шляху інституалізації цифрової трансформації публічних фінансів в Україні представлено на рис. 1.

Отже, війна, хоча й прискорила цифрову трансформацію та продемонструвала стійкість, водночас створює виклики, такі як зростання кібератак та фінансові обмеження. Для подальшого зміцнення та розвитку цифрової трансформації фінансової системи України, з урахуванням світового досвіду та національних реалій, необхідно зосередитися на наступних стратегічних напрямках:

1. У сфері зміцнення інституційного потенціалу необхідно посилити функції та охоплення CDTO: розширити повноваження посад CDTO на всіх рівнях, включаючи рівень громад, для забезпечення послідовного впровадження цифрових стратегій та подолання міжвідомчих розбіжностей. Це дозволить ефективніше координувати зусилля та забезпечувати єдине бачення цифрового розвитку. Необхідно також диверсифікувати моделі фінансування: зменшити надмірну залежність від міжнародної технічної допомоги, досліджуючи стійкі

внутрішні механізми фінансування та державно-приватні партнерства для цифрової інфраструктури та систем управління публічними фінансами.



Рис. 1. SWOT-аналіз інституалізації цифрової трансформації фінансової системи України
Джерело: складено авторами.

2. У сфері розбудови цифрової інфраструктури пріоритетом має бути забезпечення стійкості кібербезпеки: постійно інвестувати в передові заходи кібербезпеки, можливості швидкого реагування та виявлення загроз у реальному часі, особливо з огляду на зростання кіберінцидентів під час війни. Необхідно розробити та впровадити комплексну правову базу для конфіденційності та захисту даних, встановивши чіткі політики класифікації, обробки та обміну даними між відомствами, забезпечити цілісність даних та запобігти несанкціонованим змінам. Необхідно також продовжувати та розширювати програми для загального доступу до високошвидкісного Інтернету, особливо в малонаселених сільських районах, щоб подолати цифровий розрив та забезпечити інклюзивний доступ до цифрових послуг.

3. У сфері розвитку людського капіталу та цифрової інклюзії варто масштабувати програми цифрової освіти та грамотності: розширити ініціативи, такі як «Дія.Освіта», для надання персоналізованих навчальних траєкторій та покращення цифрових навичок серед населення, особливо для людей похилого віку та мешканців сільської місцевості. Заслугує на увагу питання впровадження цільових навчальних програм для державних службовців у таких сферах, як штучний інтелект, аналітика даних, кібербезпека та сучасні системи фінансового менеджменту. Необхідно сприяти людиноцентричному дизайну послуг: продовжувати надавати пріоритет зворотному зв'язку від користувачів та проводити реінжиніринг бізнес-процесів до цифровізації, щоб забезпечити спрощення, зручність та відповідність послуг потребам громадян. Зрештою, нагальним питанням в ході цифровізації фінансових послуг є забезпечення інклюзивності: розробляти цифрові послуги таким чином, щоб вони були доступними для всіх, включаючи вразливі групи, та створювати інтегровані центри цифрових послуг у громадах для забезпечення доступу та підтримки.

4. У сфері залучення громадськості та підвищення підзвітності доцільним є розширення використання цифрових інструментів участі населення в управлінні фінансовою системою:

електронні консультації, краудсорсинг та спеціалізовані цифрові платформи можуть забезпечувати залучення громадян до обговорення фінансових стратегій, оцінювання регуляторних ініціатив, формування пріоритетів у сфері фінансових потоків, зокрема на локальному рівні. Це сприятиме підвищенню прозорості та зміцненню довіри до інституцій фінансової системи. Важливим напрямом є також інституціоналізація цифрових каналів зворотного зв'язку: інтеграція функціоналу подання пропозицій, скарг і коментарів щодо управління фінансовою системою у державні цифрові сервіси, зокрема на базі порталу «Дія» та регіональних платформ.

6. Висновки

Цифрова трансформація фінансової системи України є не просто технічним оновленням, а критично важливим компонентом ширших зусиль держави з відновлення та модернізації. Унікальне поєднання викликів, зумовлених повномасштабною війною, та виняткових можливостей для інновацій формує особливий шлях розвитку України. Держава продемонструвала вражаючу здатність до швидкого впровадження цифрових рішень, таких як екосистема «Дія» та платформа «Трембіта», що дозволило підтримувати життєво важливі функції фінансової системи та забезпечувати громадян якісними послугами навіть в умовах кризи.

Однак для забезпечення довгострокової стійкості та максимальної реалізації потенціалу цифрової трансформації необхідно здійснити низку системних реформ. Це включає зміцнення інституційного потенціалу та управління, зокрема шляхом посилення ролі CDTO та впровадження комплексних програм управління змінами; удосконалення цифрової інфраструктури та підвищення рівня кібербезпеки, що залишаються ключовими викликами; розширення широкомасштабного доступу для зменшення цифрового розриву; розвиток людського капіталу через масштабні освітні програми та залучення висококваліфікованих фахівців у фінансовий сектор.

Не менш важливим напрямом є стратегічна інтеграція світових найкращих практик у сфері цифрової публічної інфраструктури, електронних закупівель і прозорого управління фінансами, а також активне використання міжнародних партнерств. Водночас особливе значення має розширення участі громадськості у формуванні та реалізації фінансової політики. Відкриті дані, прозорість бюджетних процесів і механізми громадського контролю мають стати фундаментом довіри між державою та суспільством, що дозволить підвищити ефективність фінансової системи й зробити її більш підзвітною.

Майбутнє України як стійкої, прозорої та процвітаючої держави значною мірою залежить від здатності продовжувати шлях цифрової трансформації фінансової системи. Для цього потрібні узгоджені та безперервні зусилля всіх зацікавлених сторін – уряду, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Лише у такій взаємодії можна забезпечити повну реалізацію потенціалу цифрових технологій та зробити фінансову систему України більш інноваційною, інклюзивною та стійкою.

References

1. Savenko, D. O. (2023). Tsyfrovizatsiia v systemi faktoriv naroshchuvannia potentsialu rozbudovy instytuttsiinoho zabezpechennia finansovoho rynku [Digitalization in the system of factors for building institutional support potential for financial market development]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, (1), 155–182. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.155-182> (in Ukrainian)
2. Chynyska, I., & Bohryntseva, L. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok finansovoho rynku Ukrainy [Impact of digital technologies on the development of Ukraine's financial market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60> (in Ukrainian)
3. Glushchenko, Yu. A., & Vedmyd, M. O. (2022). Didzhytalizatsiia ta tsyfrovi transformatsii bankivskoi systemy Ukrainy [Digitalization and digital transformations of the banking system of Ukraine]. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (4), 94–107. <https://doi.org/10.32886/instzak.2022.04.09> (in Ukrainian)
4. Vlasenko O. P., Yakobchuk V. P., Symonenko L. I. (2021). Tsyfrova transformatsiia mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky v umovakh rynku [Digital transformation of the national economy

- state regulation mechanism under market conditions]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (3), 81–86. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.3.81> (in Ukrainian)
5. Naumenkova, S., & Mishchenko, S. (2020). Tsyfrova finansova inkluziia: mozhlyvosti ta obmezhenia dlia Ukrainy [Digital financial inclusion: opportunities and barriers for Ukraine]. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 27(1), 133–149. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-133-149> (in Ukrainian)
 6. Shyshkina, O. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii finansovykh ustanov: ryzyky i perspektyvy vykorystannia [Digital technologies of financial institutions: risks and prospects of use]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 2(19), 130–143. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.130-143> (in Ukrainian)
 7. Khandii, O. O. (2019). Instytutsiine zabezpechennia rozvytku sotsialnoho ta trudovoho potentsialiv terytorialnykh hromad [Institutional support for the development of social and labor potentials of territorial communities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2(56), 79–90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-79-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-79-90) (in Ukrainian)
 8. Kolesnikova, G. V. (2013). Instytutsiine zabezpechennia rozvytku finansovo-investytsiinoi infrastruktury promyslovoho rehionu [Institutional support for the development of the financial and investment infrastructure of the industrial region]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka*, (2013), 149–170. <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/88947> (in Ukrainian)
 9. Khaustova M. (2022). Poniattia tsyfrovizatsii: natsionalni ta mizhnarodni pidkhody [The concept of digitalization: national and international approaches]. *Pravo ta innovatsii*, 2(38), 7–18. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2\(38\)-1](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1) (in Ukrainian)
 10. FasterCapital. (2025). Government e-procurement: Digital transformation in public procurement: Lessons for startups. *FasterCapital*. <https://fastercapital.com/content/Government-E-Procurement--Digital-Transformation-in-Public-Procurement--Lessons-for-Startups.html>
 11. World Bank. (2024). *World Bank GovTech operations in Jordan: A digital transformation case study*. World Bank Open Knowledge Repository. <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099092923094513413/p1769401edec620b1bb911807dcfb648d9>
 12. Cangiano, M. (2017). Integration of Government Digitalization and Public Financial Management – Initial Evidence. In S. Gupta, M. Keen, A. Shah, & G. Verdier (Eds.), *Digital Revolutions in Public Finance* (pp. 279–301). International Monetary Fund. <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781484315224/ch012.xml>
 13. Zatonatskyi D. A. (2023). Instytutsionalne zabezpechennia formuvannia tsyfrovoy infrastruktury v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv: keis dlia Ukrainy [Institutional support for digital infrastructure formation in the context of European integration processes: a case for Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, (2), 71–89. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.02.071>
 14. Poliskyi fond mizhnarodnykh ta rehionalnykh doslidzhen. (2021). *Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu?* [Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions correspond to external challenges and the European agenda?] Ukrainska natsionalna platforma Forumu hromadianskoho suspilstva Skhidnoho partnerstva. http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (in Ukrainian)
 15. European Business Association. (2025). GovTech Intelligence Hub. *European Business Association*. <https://eba.com.ua/govtech-lab-ua/> (in Ukrainian)
 16. Puzyrova, P. (2024). Transformatsiia finansovoi systemy dlia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ta natsionalnykh interesiv v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of the financial system to ensure economic security and national interests under digitalization conditions]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8(4), 12. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.12>
 17. International Finance Corporation. (2024). IFC and NBU Strengthen Partnership to Boost Financial Sector Resilience, Support SMEs Access to Finance. *International Finance Corporation*. <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-and-national-bank-of-ukraine-strengthen-partnership-to-boost-financial-sector-resilience-support-smes-access-to-finance>
 18. National Bank of Ukraine. (2022). USAID Financial Sector Reform Project in Ukraine (hereinafter referred to as the FSR Project). *National Bank of Ukraine*. <https://bank.gov.ua/en/events/proyekt-usaid-reformuvannya-finance-sektoru-v-ukrayini>
 19. Krynytsia, S., Hordei, O., Kovalenko, Yu., Dankevych, A., Boldov, A. (2024) Leveraging Big Data Technologies for Enhanced Public Participation in Public Financial Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(56), 186–203. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.56.2024.4402>

20. National Bank of Ukraine. (2023). Strategy of Ukrainian Financial Sector Development until 2025 (discontinued 2023). *National Bank of Ukraine*. <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/develop-strategy2023>
21. National Bank of Ukraine. (2025). Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Strategy for the development of Ukraine's financial sector]. *National Bank of Ukraine*. https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14
22. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2025). Minfin: Uriad zatverdyv Stratehiuu tsyfrovoho rozvytku systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy do 2030 roku [Ministry of Finance: Government approved the Strategy for digital development of public finance management system until 2030]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_uriad_zatverdiv_strategiiu_tsifrovogo_rozvitku_sistemi_upravlinnia_derzhavnimi_finansami_do_2030_roku-5159
23. Cabinet of Ministers of Ukraine. (November 17, 2021). Stratehiya zdiysnennya tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovikh transformatsiy i tsyfrovizatsiyi systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2025 roku [Strategy for implementing digital development, digital transformations, and digitization of the state financial management system for the period until 2025]. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1467-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
24. Cabinet of Ministers of Ukraine. (December 29, 2021). Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky [Strategy for Reforming the Public Financial Management System for 2022-2025]. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1805-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80> (in Ukrainian).
25. Cabinet of Ministers of Ukraine. (December 27, 2023). Natsionalna stratehiya dokhodiv do 2030 roku [National Revenue Strategy until 2030]. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1218-p. https://mof.gov.ua/storage/files/Національна_стратегія_доходів_2030.pdf
26. Mamedieva, G. (2023). Wartime Digital Resilience. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/wartime_digital_resilience
27. Tyshchenko, V., Bielousov, Y., Yemets, V., Borodenko, T., & Beder, D. (2024). The impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine. *Amazonia Investiga*, 13(81), 86–97. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.6>
28. Development Committee. (2022). Digitalization and Development. *International Monetary Fund*. https://www.devcommittee.org/content/dam/sites/devcommittee/doc/documents/mgr/Final%20on%20Digitalization_DC2022-0002.pdf
29. Vyhovska, V., Sholudko, V., Balytska, M. (2025). State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. *Vox Ukraine*. <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>