

РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ

©2025 МОМОТ О. М.

УДК 336
JEL: G21

Момот О. М. Роль транснаціональних банків у забезпеченні економічної стійкості в умовах кризи

У статті було виявлено, що транснаціональні банки (ТНБ) відіграють ключову роль у перерозподілі капіталу та забезпеченні макроекономічної стабільності, проте їхня діяльність в умовах кризи пов'язана з низкою викликів, які недостатньо досліджені в науковій літературі. Науковий аналіз показав відсутність єдиної концептуальної моделі оцінки впливу ТНБ на глобальну фінансову стабільність, недостатню емпіричну базу для систематизації поведінкових стратегій банків у кризові періоди, а також неузгодженість міжнародного регулювання, що посилює фінансові дисбаланси. Основними результатами дослідження можна позначити виявлення парадоксу ліквідності, у якому ТНБ, володіючи значними ресурсами, за умов кризи можуть посилювати дефіцит ліквідності у вразливих економіках; обґрунтування необхідності комплексного підходу до міжнародного регулювання діяльності ТНБ; визначення факторів, що послаблюють ефективність національних антикризових заходів. Наукова новизна полягає в розробці авторського визначення сутності транснаціональних банків як гарантів забезпечення економічної стабільності в умовах кризи, а також у створенні семантичної моделі, яка розкриває їх роль у глобальній фінансовій системі та вплив на макроекономічну стійкість. Авторська модель дозволяє систематизувати взаємозв'язки між транснаціональними банками, національними та міжнародними економічними системами, а також механізмами їх впливу на ліквідність, капітальні потоки та кредитування. Це уявлення дає можливість глибше зрозуміти, як ТНБ можуть функціонувати за умов кризи, сприяючи фінансовій стабілізації чи, навпаки, поглиблюючи економічні проблеми. Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення міжнародних і національних механізмів регулювання діяльності ТНБ, підвищення стійкості фінансових систем в умовах макроекономічної нестабільності та розробки ефективніших антикризових стратегій.

Ключові слова: транснаціональні банки, економічна стабільність, глобальна фінансова стійкість, кризові умови, міжнародне регулювання
Рис.: 2. Бібл.: 28.

Момот Олександр Михайлович – доцент, Київський міжнародний університет (вул. Львівська, 49, Київ, 03179, Україна)
E-mail: o.m.momot@gmail.com

UDC 336
JEL: G21

Momot O. M. The Role of Transnational Banks in Ensuring Economic Resilience under Crisis Conditions

The article reveals that transnational banks (TNB) play a key role in the redeployment of capital and ensure macroeconomic stability, but their activity under crisis conditions is associated with the challenges that represent an understudied topic in the scientific literature. A scientific analysis has shown the non-existence of a single conceptual model for assessing the impact of TNB on global financial stability, and an insufficient empirical basis for systematizing the behavioral strategies of banks during crisis periods, as well as the noncompliance of international regulation, which will increase financial imbalances. The main results of the research may be the identification of a liquidity paradox, in which the TNB, with their significant resources, may cause a crisis of liquidity deficit in terms of crisis in vulnerable economies; substantiating the need for an integrated approach to international regulation of the activities of TNB; defining the factors that weaken the efficiency of national anti-crisis measures. Scientific novelty lies in the development of the author's own understanding of the essence of transnational banks as guarantors of economic stability in crisis, as well as the creation of a semantic model that reveals their role in global financial system and their impact on macroeconomic stability. The author's model allows to systematize the relationships between transnational banks, national and international economic systems, as well as the mechanisms of their impact on liquidity, capital flows and lending. This finding makes it possible to better understand how TNB can function as a response to crises, fostering financial stabilization or, vice versa, exacerbating economic problems. The practical significance of the research lies in the consideration that its results can be used to improve international and national mechanisms for regulating the activity of TNB, increasing the stability of financial systems in conditions of macroeconomic instability and, also, for development of effective anti-crisis strategies.

Keywords: transnational banks, economic stability, global financial resilience, crisis conditions, international regulation.

Fig.: 2. Bibl.: 28.

Momot Oleksandr M. – Associate Professor, Kyiv International University (49 Lvivska Str., Kyiv, 03179, Ukraine)
E-mail: o.m.momot@gmail.com

В умовах сучасної світової економіки грошові потоки відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку національних і міжнародних ринків. Активний рух капіталу між країнами сприяє економічному зростанню, але також створює значні виклики регулювання та контролю [2]. Питання глобальної фінансової стабільності,

транскордонних ризиків та ролі транснаціональних банків стають предметом наукових дискусій і потребують комплексного аналізу. Невизначеність і нестабільність світових ринків обумовлює ситуацію, при якій транснаціональні банки відіграють ключову роль у підтримці фінансової стабільності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Їх участь в антикризовому управлінні, надання фінансових ресурсів, а також упровадження сучасних методів управління ризиками мають значний вплив на здатність країн адаптуватися до економічних потрясінь і зберігати стійкість в умовах кризових ситуацій.

Транснаціональні банки, будучи невід'ємною частиною світової фінансової системи, істотно впливають на перерозподіл капіталу, управління валютними потоками та кредитування міжнародних проектів [7]. Їх діяльність охоплює різні сектори економіки та сприяє інтеграції національних фінансових ринків. Проте ефективність їх функціонування багато в чому залежить від узгодженості міжнародного регулювання, спрямованого зниження системних ризиків та забезпечення макроекономічної стабільності.

Дослідження, що аналізують важливість глобальних фінансових потоків та їх вплив на економічну ситуацію в різних країнах, вказують на важливість міжнародного співробітництва у сфері банківського регулювання. Дослідження Р. Кабальєро та А. Сімсека показують, що нестабільні капітальні потоки можуть приносити користь, надаючи ліквідність країнам, які перебувають у кризі, що, своєю чергою, сприяє глобальній економічній стабільності [10; 11]. Проте національні регулятори часто не враховують цей ефект і обмежують приплив капіталу, що призводить до можливої втрати ліквідності та погіршення економічної ситуації.

Інші автори, такі як А. Корінек [20], Е. Фархі та Дж. Тіроль [15], а також П. Болтон та М. Йемке [9], розглядають проблеми, пов'язані з регулюванням на національному рівні, впливом глобальних фінансових потоків та важливістю наднаціонального контролю в банківській сфері. Всі ці дослідження наголошують, що ефективне регулювання та кооперація між країнами можуть знизити ризики, пов'язані з глобальними фінансовими та банківськими нестабільностями, та забезпечити довгострокову економічну стабільність. Так актуалізується питання розвитку транснаціональних банків [14].

Транснаціональний банк є великим універсальним банком, що виконує посередницьку роль в обігу позичкового капіталу, має мережу закордонних підприємств, здійснює за підтримки держави контроль за валютними та кредитними операціями [4, с. 243].

Король М. М. і Носа А. М. відзначають, що транснаціональні банки є різновидом транснаціональних корпорацій, що функціонують у міжнародній банківській сфері. Протягом періоду своєї діяльності транснаціональні банки поширили та відкрили свої філії майже в усіх країнах світу, здійснюють

масштабні фінансові операції, що виходять за національні кордони країн, тримають під своїм контролем валютні та фінансові відносини, зв'язки між державами, включно з економічними процесами всередині окремих країн [3, с. 100–104].

Відповідно до Організації Об'єднаних Націй транснаціональний банк – це великий універсальний банк, який досяг такого рівня міжнародної концентрації та централізації капіталу, що завдяки зрощенню з промисловим капіталом можна передбачити його реальну участь в економічному розділі світового ринку позикових капіталів та кредитно-фінансових послуг [1, с. 70–77].

Транснаціональні банки зайняли провідні позиції у світовій економіці. Саме вони динамічним чином розвиваються в умовах глобалізації та транснаціоналізації господарського життя та міжнародної банківської сфери. Транснаціональні банки характеризуються глобальною присутністю і мають можливість здійснювати фінансові операції та торгівлю на різних ринках світу. Вони зазвичай мають значні ресурси та фінансові потужності, що дозволяє їм виконувати різноманітні ролі в глобальній економіці.

За результатами проведеного теоретичного дослідження виявлено як наукові прогалини, так і ключові проблеми, пов'язані з участю транснаціональних банків у забезпеченні економічної стабільності за умов кризи. Відсутність єдиної концептуальної моделі оцінки їхнього впливу на глобальну фінансову стійкість ускладнює прогнозування кризових сценаріїв, а нестача емпіричних досліджень не дозволяє систематизувати поведінкові стратегії транснаціональних банків за умов макроекономічної нестабільності. При цьому неузгодженість міжнародного регулювання посилює фінансові дисбаланси, а парадокс ліквідності проявляється в тому, що, маючи значні ресурси, банки в кризових ситуаціях можуть посилювати дефіцит ліквідності в економічно уразливих одиницях. Крім того, залишається невирішеним питання розробки комплексної методології оцінки ефективності регулювання транснаціональних банків, що в поєднанні з їхньою фінансовою автономією, яка посилюється, послаблює вплив антикризових заходів на державному рівні, створюючи додаткові загрози макроекономічній стабільності.

Метою цього дослідження є аналіз ролі транснаціональних банків у забезпеченні економічної стійкості в умовах кризи, а також визначення їхнього впливу на стабілізацію фінансових систем у глобальному масштабі.

Основне завдання роботи – виявити ключові механізми та стратегії, які транснаціональні банки

застосовують для мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій, включно з фінансовими та операційними ризиками, а також оцінити їхній внесок у відновлення економічної стійкості країн, у яких вони функціонують.

У рамках дослідження було проведено аналіз доступних літературних джерел на тему ролі транснаціональних банків у забезпеченні економічної стійкості в умовах кризи, а також аналіз практичного досвіду застосування даних стратегій і заходів у реальних кризових ситуаціях. Використано методи порівняльного аналізу для виявлення відмінностей у підходах транснаціональних банків у різних країнах і регіонах, а також для оцінки їхньої ефективності у стабілізації фінансових систем. Методи систематизації даних дозволили структурувати інформацію та виділити ключові фактори, що впливають на успішність дій банків у кризові періоди.

Сучасні глобалізаційні процеси у фінансово-банківській сфері роблять транснаціональні банки (ТНБ) важливими гравцями не тільки на міжнародній арені, але і всередині національних економік. Їх діяльність має значний вплив на економічну стабільність країн як з позитивного, так і з потенційно негативного боку. У даному аналізі буде структуровано розуміння ролі ТНБ у забезпеченні економічної стабільності, засноване на розгляді мотивацій, механізмів впливу та національних інтересів.

Аналізуючи позитивні ефекти діяльності транснаціональних банків, виділяється ряд їх структурних та організаційних переваг, до яких можна віднести їх географічну близькість до світових фінансових центрів, що підсилює міжнародний характер і масштабність операцій, а також те, що ТНБ функціонують як транснаціональні корпорації з дочірніми структурами не менше, ніж у п'яти країнах світу. Крім того, ТНБ мають ряд функціональних особливостей. До останніх належать універсальний характер діяльності, мультивалютність депозитної бази, а також диверсифікованість операцій, що здійснюються за видами вкладників, країнами, обсягами запозиченого капіталу [5].

Логіко-структурну модель впливу транснаціональних банків на приймаючі країни та країни базування наведено на *рис. 1*.

Узагальнюючи вплив транснаціональних банків, слід зазначити, що посилення міжнародного впливу та конкурентних позицій країн базування безпосередньо сприяє поширенню передових банківських технологій та науково-технічних досягнень у глобальному масштабі.

Трансфер передових банківських технологій з ТНБ у національні банки зміцнює їх ліквідність і

підвищує довіру населення до фінансової системи, що подовжує терміни депозитів, знижує процентні ставки та стимулює інвестиційне кредитування.

Аналізуючи поширення технологічних інновацій, також виділяється стимулювання зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що, своєю чергою, веде до прискорення обороту капіталу та здатне вирівняти платіжні баланси між країнами. Останнє націлене на генерацію припливу додаткових фінансових ресурсів, які перерозподіляються у вигляді прямих іноземних інвестицій і створюють нові робочі місця в країнах, що їх приймають.

Крім того, аналізуючи фактори впливу транснаціональних банків, виділяється зростання довіри до банківської системи та зміцнення її ліквідності в сукупності, що призводить до стійкого стимулювання інвестиційного кредитування, замикаючи цикл позитивних взаємодій між транснаціональними та національними фінансовими інститутами.

Ігнорування довгострокових інтересів приймаючих країн і можливість швидкого виведення капіталу посилюють їх залежність від зовнішніх джерел фінансування та створюють загрозу фінансової нестабільності. Незважаючи на егоцентричну логіку, яка при різкому виведенні коштів може викликати потенційну дестабілізацію фінансових систем країн, що приймають, залучення капіталу в країни з мінімальними витратами призводить до короткострокового припливу ресурсів.

Аналізуючи роль транснаціональних банків у забезпеченні економічної стійкості в умовах кризи, були вивчені кейси участі транснаціональних банків у забезпеченні економічної стійкості під час чотирьох ключових криз: глобальної фінансової кризи 2007–2009 рр., української кризи 2014 р., пандемії COVID-19, а також нової кризи в Україні, спричиненої війною 2022 р.

Глобальна фінансова криза 2007–2009 рр.:

1. У січні 2009 р. Європейський центральний банк, Європейська комісія, МВФ і Світовий банк запустили «Віденську ініціативу»: західні банки (UniCredit, Intesa Sanpaolo, Raiffeisen, OTP та ін.) зобов'язалися не скорочувати кредитування країн ЦСЄ, що дозволило ввести понад \$33 млрд в економіку регіону та пом'якшити удар кредитного спаду [28].

2. У березні 2008 р. Fed забезпечив фінансування купівлі Bear Stearns банком JPMorgan Chase, що запобігло банкрутству одного з найбільших інвестиційних банків США і стабілізувало ринок кредитних деривативів [19].

3. У 2008 р. HSBC, незважаючи на спад у США, збільшив обсяги кредитування в інших регіонах: у Великій Британії майже подвоїв випуск іпотеч-

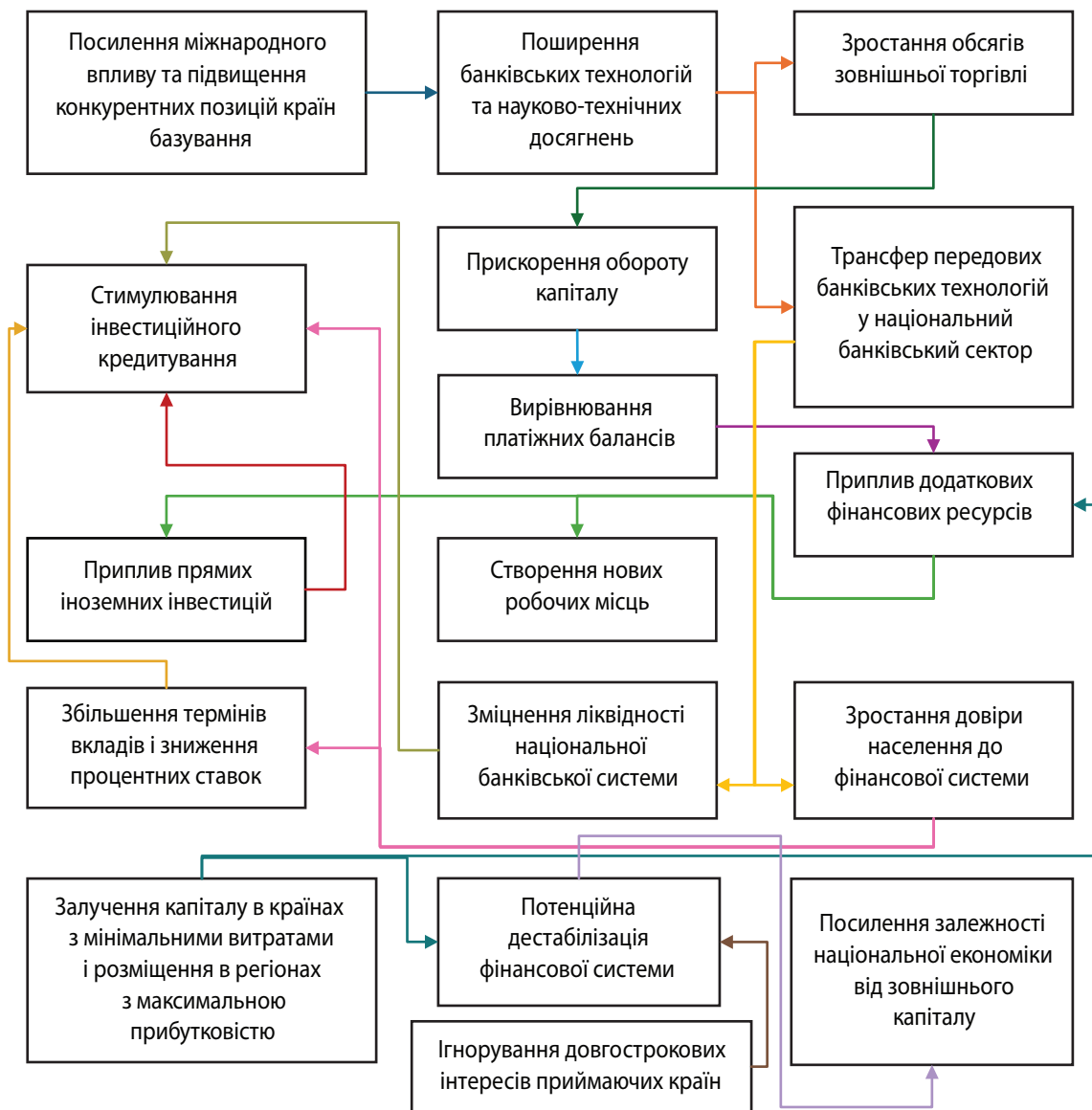


Рис. 1. Логіко-структурна модель впливу транснаціональних банків на приймаючі країни та країни базування
Джерело: розроблено автором за даними [5].

них позик до £17 млрд, а в Гонконзі зростання кредитного портфеля перевищило 10% [18].

Криза в Україні 2014 р.:

1. Raiffeisen Bank International у 2014–2015 рр. зарезервував під проблемні кредити 13 млрд грн, показавши понад 5,2 млрд грн збитків. Після чого він одним з перших серед найбільших банків почав різко покращувати операційну ефективність. Уже з 2016 р. банк став лідером за прибутком, заробивши загалом 13,4 млрд грн за останні три роки [6].

2. У грудні 2013 р. UniCredit заявив, що не піде з України, оскільки його бізнес тут показував вищу рентабельність, ніж у конкурентів, і продовжив фінансування корпоративних і роздрібних клієнтів у 2014 р. [8].

Пандемія COVID-19 (2019–2021 рр.):

1. У 2020 р. Citi профінансував понад \$3 млрд у рамках федеральної програми Paycheck Protection Program, підтримавши понад 30 000 підприємств і зберігши понад 300 000 робочих місць [13].

2. Standard Chartered в Малайзії запропонував малому бізнесу Special Relief Facility обсягом RM 5 млрд з кар'єрною ставкою 3,5% і мораторієм до 6 місяців на основну суму та відсотки, що допомогло компаніям зберегти ліквідність і продовжити операційну діяльність [26]. Крім того, банк оголосив про виділення 1 млрд дол. США на підтримку виробників засобів індивідуального захисту та медичного обладнання, а також запустив фонд допомоги громадам (50 млн дол.) для довгострокового відновлення після кризи [25].

Криза в Україні 2022–2025 рр.:

1. З моменту повномасштабного вторгнення Citi Ukraine зберегла роботу відділень, переобладнавши сховища в бомбосховища для захисту співробітників і клієнтів, що дозволило продовжувати прийом платежів і видачу готівки навіть під час повітряних тривог. У червні 2023 р. Citi та Фонд Citi пожертвували понад \$4,5 млн на забезпечення лікарень обладнанням («Light for Hospitals») та юридичну допомогу внутрішньо переміщеним особам [12].

2. У лютому 2025 р. ЄБРР продовжив гарантію ЄС на €74 млн для Raiffeisen Bank Ukraine, що покриває кредитний ризик за позиками МСП і дозволила банку видавати оборотний капітал 2,6 млн клієнтам в умовах військових ризиків [22].

3. У 2022 р. UniCredit заснував фонд рефінансування обсягом €2 млрд, відкривши локальні кредитні лінії в гривні для корпоративних клієнтів, що стабілізувало ринок місцевих позик і підтримало платоспроможність компаній [27].

4. У березні 2022 р. BNP Paribas запустив Emergency & Development Fund, зібравши понад €5,22 млн від співробітників і клієнтів на екстрену гуманітарну допомогу; до кінця 2023 р. на відновлення шкіл і соціальних проєктів було спрямовано понад €18,5 млн [23].

5. Станом на травень 2024 р. ЄБРР уклав угоди про розподіл ризиків з 12 банками України, покриваючи до 50% кредитного ризику та забезпечивши кошти для on-lending МСП [16]. На початку 2023 р. ЄБРР запустив Food Security Guarantee з OTP Bank Ukraine, що покриває 60% ризику за субкредитами на €8,75 млн для агровиробників, що допомогло зберегти обсяги продовольчого виробництва [24].

6. З лютого 2022 р. Світовий банк мобілізував понад \$77 млрд фінансової допомоги Україні, працюючи разом з транснаціональними банками над спрямуванням донорських коштів на бюджетну підтримку та інфраструктурні проєкти для макростабільності [17]. У грудні 2024 р. Рада директорів Світового банку схвалила \$2,05 млрд Development Policy Operation, включно з першим грантом з фонду G7, під гарантію Японії та Великої Британії, що зміцнило фінансову стійкість України та підтримало реформи в енергетиці та транспорті [21].

На основі виявлених механізмів транснаціональних банків у періоди криз було визначено їхні ключові особливості, що полягають у комплексному поєднанні стратегічних і оперативних заходів: орієнтації на підтримку фінансової стабільності в уразливих регіонах, активній взаємодії з державними та міжнародними структу-

рами, використанні гнучких антикризових інструментів, а також у прагненні до довгострокової присутності та підвищення операційної ефективності в умовах зовнішньої нестабільності (рис. 2).

ВИСНОВКИ

Транснаціональні банки (ТНБ) відіграють ключову роль у глобальній фінансовій системі, чинячи значний вплив на економічну стабільність країн. Позитивні ефекти їх діяльності включають поліпшення ліквідності, впровадження інноваційних технологій, стимулювання зовнішньої торгівлі та залучення іноземних інвестицій. Однак їхня діяльність також пов'язана з ризиками, такими як посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування та загроза фінансової нестабільності при різкому виведенні капіталу.

В умовах криз ТНБ активно застосовують антикризові заходи, підтримуючи фінансову стабільність і співпрацюючи з державними та міжнародними структурами. Їхня роль у стабілізації фінансових ринків та стимулюванні економічного зростання підтверджується на прикладах глобальних фінансових криз і кризи в Україні. Однак їхня діяльність вимагає збалансованого підходу, що враховує довгострокові інтереси приймаючих країн. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Пилат М. В. Транснаціональні банки: сучасний стан та перспективи їх розвитку. *Молодий вчений*. 2023. № 6. С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-15>
2. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 228 с.
3. Король М. М., Носа А. М. Аналіз діяльності транснаціональних банків в умовах глобалізації та транснаціоналізації світової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 21. Ч. 1. С. 100–104. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/21_1_2018ua/24.pdf
4. Мозговий О., Оболенська Т., Мусієць Т. Міжнародні фінанси : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 557 с.
5. Момот О. М. Економічна природа транснаціональних банків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2016. № 2. С. 89–92. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/30/17.pdf>
6. Садовничий В. Замінити незамінного. Чому австрійці змінили голову Райффайзен Банку Аваль. *Financial Club*. 21.09.2019. URL: <https://finclub.net/analytics/zaminyty-nezaminnoho-chomu-avstriitsi-zminyly-holovu-raiffaizen-banku-aval.html>

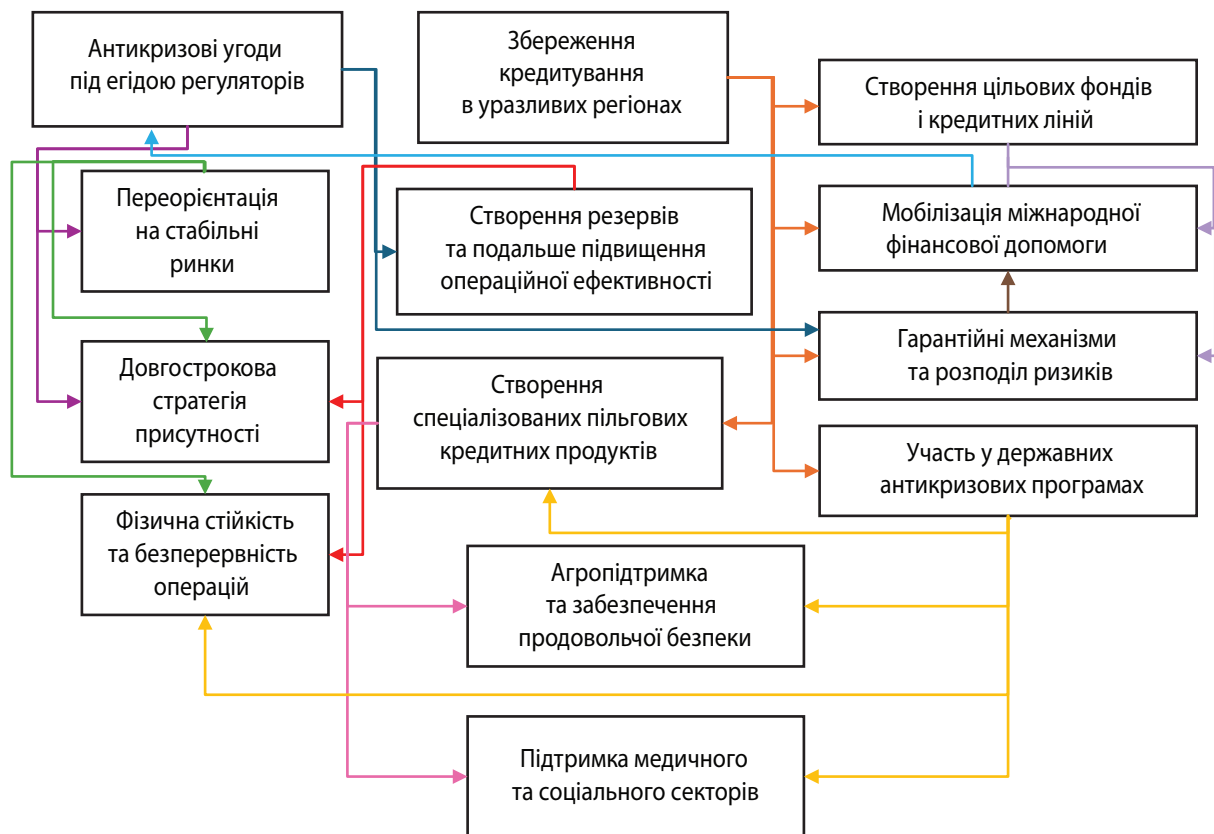


Рис. 2. Ключові особливості механізмів транснаціональних банків у кризові періоди

Джерело: розроблено автором.

- Світова фінансова система : навч. посіб. / уклад.: О. М. Грубляк, Е. О. Юрій. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2023. 217 с.
- Shields M. UniCredit not put off by Ukraine turmoil. *Reuters*. 03.12.2013. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSBRE9B20CY/>
- Bolton P., Oehmke M. Bank Resolution and the Structure of Global Banks. *The Review of Financial Studies*. 2019. Vol. 32. Iss. 6. P. 2384–2421. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy123>
- Caballero R. J., Simsek A. Reach for Yield and Fickle Capital Flows. *AEA Papers and Proceedings*. 2018. Vol. 108. P. 493–498. DOI: <https://doi.org/10.1257/pandp.20181056>
- Caballero R. J., Simsek A. A Model of Fickle Capital Flows and Retrenchment. *National Bureau of Economic Research. Working Paper 22751*. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22751/w22751.pdf
- Citi Ukraine and Yellowblue Force Foundation implemented a medical project on face and bone restoration. URL: <https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/english/news/article8.html>
- 2020 Annual Report: Citi's Value Proposition. A Mission of Enabling Growth and Progress. *Citi*. 2021. URL: <https://www.citigroup.com/global/investor/quarterly/2021/annual-report>
- Clayton C., Schaab A. Multinational Banks and Financial Stability. *The Quarterly Journal of Economics*. 2022. Vol. 137. Iss. 3. P. 1681–1736. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjac002>
- Farhi E., Tirole J. Deadly Embrace: Sovereign and Financial Balance Sheets Doom Loops. *The Review of Economic Studies*. 2018. Vol. 85. Iss. 3. P. 1781–1823. DOI: <https://doi.org/10.1093/restud/rdx059>
- Financial products we offer to SMEs in Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/products-and-services/support-for-start-ups-and-msmes/access-finance/financial-products-for-ukrainian-smes.html>
- Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>
- HSBC Holdings plc. 2008 Final results – highlights. URL: <https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/investing-in-hsbc/all-reporting/group/2008/hsbc2008arn.pdf>
- J. P. Morgan Chase придбає Bear Stearns за ціною 10 дол./акція. *РБК-Україна*. 24.03.2008. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/j_p_morgan_chase_priobretet_bear_stearns_po_tsene_10_doll_aktsiya_240320080/amp
- Korinek A. Currency Wars or Efficient Spillovers? A General Theory of International Policy Cooperation. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781475577549.001>

21. Lawder D. World Bank approves \$2 billion for Ukraine including funds from new US loan fund. *Reuters*. 18.12.2024. URL: <https://www.reuters.com/world/world-bank-approves-2-billion-ukraine-including-funds-new-us-loan-fund-2024-12-18/>
22. Mirbabaeva N. EBRD extends risk cover to Raiffeisen Bank Ukraine to enable EUR 100 million for energy investments. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-extends-risk-cover-to-raiffeisen-bank-ukraine-to-enable-eur.html>
23. Offering our customers solutions at scale with current transitions. Contributing to a more inclusive economy and society. URL: <https://integrated-report.bnpparibas/2022/article/60>
24. Risk-sharing agreement OTP Bank Ukraine (RLF FSG). URL: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/53663.html>
25. Signatories-on-Covid-19-information. URL: <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/06/Signatories-on-Covid-19-information.pdf>
26. Special Relief Facility for SMEs. Standard Chartered. 2020. URL: <https://www.sc.com/my/important-information/covid-19/special-relief-facility/>
27. Unlocking... A Better World, A Better Bank, A Better Future. 2022 *Integrated Report*. URL: https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/sustainability/sustainability-reports/2022/UC_INTEGRATO_2022_ENG.pdf
28. Vienna Initiative. Overview. URL: <https://vienna-initiative.com/about/vienna-initiative-1-0/overview/>

REFERENCES

- "2020 Annual Report: Citi's Value Proposition. A Mission of Enabling Growth and Progress". *Citi*. 2021. <https://www.citigroup.com/global/investor/quarterly/2021/annual-report>
- Blashchuk-Deviatkina, N. Z., and Pylat, M. V. "Transnationalni banky: suchasnyi stan ta perspektyvy yikh rozvytku" [Transnational Banks: Current State and Prospects for their Development]. *Molodyi vchenyi*, no. 6 (2023): 70-77.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-15>
- Bolton, P., and Oehmke, M. "Bank Resolution and the Structure of Global Banks". *The Review of Financial Studies*, vol. 32, no. 6 (2019): 2384-2421.
DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy123>
- "Citi Ukraine and Yellowblue Force Foundation implemented a medical project on face and bone restoration". <https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/english/news/article8.html>
- Caballero, R. J., and Simsek, A. "A Model of Fickle Capital Flows and Retrenchment". *National Bureau of Economic Research. Working Paper 22751*. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22751/w22751.pdf
- Caballero, R. J., and Simsek, A. "Reach for Yield and Fickle Capital Flows". *AEA Papers and Proceedings*, vol. 108 (2018): 493-498.
DOI: <https://doi.org/10.1257/pandp.20181056>

- Clayton, C., and Schaab, A. "Multinational Banks and Financial Stability". *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 137, no. 3 (2022): 1681-1736.
DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjac002>
- "Financial products we offer to SMEs in Ukraine". <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/products-and-services/support-for-start-ups-and-msmes/access-finance/financial-products-for-ukrainian-smes.html>
- "Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022". *World Bank Group*. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>
- Farhi, E., and Tirole, J. "Deadly Embrace: Sovereign and Financial Balance Sheets Doom Loops". *The Review of Economic Studies*, vol. 85, no. 3 (2018): 1781-1823.
DOI: <https://doi.org/10.1093/restud/rdx059>
- "HSBC Holdings plc. 2008 Final results – highlights". <https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/investing-in-hsbc/all-reporting/group/2008/hsbc2008arn.pdf>
- "J. P. Morgan Chase prydbaie Bear Stearns za tsinoiu 10 dol./aktsiia" [J. P. Morgan Chase to Acquire Bear Stearns for \$10/Share]. *RBK-Ukraina*. March 24, 2008. https://www.rbc.ua/ukr/news/j_p_morgan_chase_priobretet_bear_stearns_po_tsene_10_doll_aktsiya_240320080/amp
- Korinek, A. *Currency Wars or Efficient Spillovers? A General Theory of International Policy Cooperation*, 2017.
DOI: <https://doi.org/10.5089/9781475577549.001>
- Korol, M. M., and Nosa, A. M. "Analiz diialnosti transnatsionalnykh bankiv v umovakh hlobalizatsii ta transnatsionalizatsii svitovoi ekonomiky" [Analysis of the Functioning of Transnational Banks in the Conditions of Globalization and Trans Nationalization of the World Economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. 2018. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/24.pdf
- Kozak, Yu. H. *Mizhnarodna ekonomika: v pytanniakh ta vidpovidiakh* [International Economics: Questions and Answers]. Kyiv: Tsentruchobovoi literatury, 2017.
- Lawder, D. "World Bank approves \$2 billion for Ukraine including funds from new US loan fund". *Reuters*. December 18, 2024. <https://www.reuters.com/world/world-bank-approves-2-billion-ukraine-including-funds-new-us-loan-fund-2024-12-18/>
- Mirbabaeva, N. "EBRD extends risk cover to Raiffeisen Bank Ukraine to enable EUR 100 million for energy investments". <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-extends-risk-cover-to-raiffeisen-bank-ukraine-to-enable-eur.html>
- Momot, O. M. "Ekonomichna pryroda transnatsionalnykh bankiv" [Economic Nature of Transnational Banks]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Ekonomika»*. 2016. <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/30/17.pdf>
- Mozhovy, O., Obolenska, T., and Musiiets, T. *Mizhnarodni finansy* [International Finance]. Kyiv: KNEU, 2005.

"Offering our customers solutions at scale with current transitions. Contributing to a more inclusive economy and society". <https://integrated-report.bnpparibas/2022/article/60>

"Risk-sharing agreement OTP Bank Ukraine (RLF FSG)". <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/53663.html>

"Signatories-on-Covid-19-information". <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/06/Signatories-on-Covid-19-information.pdf>

"Special Relief Facility for SMEs". *Standard Chartered*. 2020. <https://www.sc.com/my/important-information/covid-19/special-relief-facility/>

Sadovnychiy, V. "Zaminyty nezaminnoho. Chomu avstriitsi zminyly holovu Raiffaizen Banku Aval" [Replacing the Irreplaceable. Why the Austrians Replaced the Head of Raiffeisen Bank Aval]. *Financial Club*.

September 21, 2019. <https://finclub.net/analytics/zaminyty-nezaminnoho-chomu-avstriitsi-zminyly-holovu-raiffaizen-banku-aval.html>

Shields, M. "UniCredit not put off by Ukraine turmoil". *Reuters*. December 03, 2013. <https://www.reuters.com/article/idUSBRE9B20CY/>

Svitova finansova systema [The Global Financial System]. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yurii Fedkovycha, 2023.

"Unlocking... A Better World, A Better Bank, A Better Future. 2022 Integrated Report". https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/sustainability/sustainability-reports/2022/UC_INTEGRATO_2022_ENG.pdf

"Vienna Initiative. Overview". <https://vienna-initiative.com/about/vienna-initiative-1-0/overview/>

УДК 336.64
JEL: D21; G30; L21; M10; M14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

©2025 ЗВЕРУК Л. А.

УДК 336.64
JEL: D21; G30; L21; M10; M14

Зверук Л. А. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств в умовах сталого розвитку

Метою статті є комплексний аналіз цифрової трансформації фінансового менеджменту в умовах зміни бізнес-процесів, бізнес-моделей та організаційної структури управління для зростання конкурентоспроможності, ділової активності підприємства та досягнення цілей сталого розвитку. Вказано, що цифрова трансформація носить комплексний характер, вплив якої приводить до фундаментальних змін у способах ведення бізнесу. Проаналізовано сучасні підходи до розуміння сутності цифрової трансформації та напрямки її впливу на зміну бізнес-моделей і фінансове управління на підприємствах. Розглянуто основні напрями трансформації бізнес-моделей від традиційних лінійних до платформних, з подальшим переходом до цифрових екосистем. Представлено напрями цифрової трансформації фінансового менеджменту, зокрема: автоматизація процесів фінансового управління, впровадження штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейн-технологій, використання цифрових платформ, формування цифрових компетентностей фахівців та кібербезпека. Визначено позитивний і негативний напрями впливу цифрової трансформації на фінансовий менеджмент підприємства. Охарактеризовано значення та напрями розвитку таких основних цифрових інструментів фінансового менеджменту, як бізнес-аналітика та цифрові платформи. Визначено, що адаптивність, прозорість та ефективність організаційної структури фінансового управління є умовою сталого розвитку. Представлено основні напрями трансформації організаційної структури фінансового менеджменту в умовах цифровізації. Досліджено напрями впливу цифровізації бізнесу та фінансового менеджменту на конкурентоспроможність та ділову активність підприємств, а також необхідність переорієнтації управління на стратегічні напрями сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність системних змін у бізнес-моделях і фінансовому управлінні в контексті впровадження інструментів цифрової трансформації та інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. Розроблено методичні рекомендації щодо адаптації організаційної структури фінансового менеджменту підприємств до умов цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, фінансовий менеджмент, сталий розвиток, бізнес-аналітика, цифрові платформи, організаційна структура, конкурентоспроможність, ділова активність.

Табл.: 2. Бібл.: 16.

Зверук Людмила Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Юлії Здановської, 18, Київ, 03022, Україна)
E-mail: lyudmila.zveruk@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

UDC 336.64
JEL: D21; G30; L21; M10; M14

Zveruk L. A. Digitalization of Financial Management of Enterprises in the Context of Sustainable Development

The aim of the article is to provide a comprehensive analysis of the digital transformation of financial management in the context of changing business processes, business models, and organizational management structures to enhance competitiveness, business activity of enterprises, and achieve sustainable development goals. It is specified that digital transformation is complex in nature, and its impact leads to fundamental changes in the ways of conducting business.