

УДК 336.71:004

А. С. Мекеня,  
здобувач вищої освіти спеціальності "Міжнародні економічні відносини",  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6157-8470>

О. Д. Огданська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та світових фінансів,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-2570>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.499

## ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РИЗИК- ПРОФІЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ

A. Mekenia,  
Applicant for higher education in the specialty "International Economic Relations",  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro  
O. Ohdanska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International  
Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

### IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE FINANCIAL EFFICIENCY AND RISK PROFILE OF TRANSNATIONAL BANKS

У статті досліджено вплив цифрової трансформації на фінансову ефективність та ризик-профіль транснаціональних банків у сучасному глобальному фінансовому середовищі. Обґрунтовано, що цифровізація банківської діяльності впродовж 2020—2025 років стала одним із ключових чинників структурної перебудови міжнародного банкінгу, оскільки змінила механізми формування доходів, управління витратами, підходи до взаємодії з клієнтами та архітектуру банківських ризиків. На основі аналізу фінансових індикаторів, зокрема прибутку глобального банкінгу, рентабельності власного капіталу, показника cost-to-income, капіталу першого рівня, розподіленого капіталу, частки цифрових продажів, а також показників кіберризиків і fintech-конкуренції, встановлено подвійний характер впливу цифрової трансформації на транснаціональні банки. Доведено, що цифровізація сприяє зростанню прибутковості, підвищенню операційної ефективності, зниженню витратності банківської моделі та посиленню здатності банків генерувати фінансовий ресурс для реінвестування. Водночас цифрова трансформація супроводжується посиленням кіберризиків, зростанням витрат на цифрову стійкість, підвищенням технологічної залежності та загостренням конкурентного тиску з боку fintech-компаній і необанків. У результаті встановлено, що цифрова трансформація є комплексним чинником одночасної зміни фінансової результативності та ризикової вразливості транснаціональних банків. Перспективи подальших досліджень пов'язані з порівняльним аналізом цифрових стратегій провідних банківських груп, оцінюванням впливу штучного інтелекту на банківську прибутковість і дослідженням взаємозв'язку між цифровізацією, кіберстійкістю та регуляторною адаптивністю банків.

The article examines the impact of digital transformation on the financial efficiency and risk profile of transnational banks in the contemporary global financial environment. It is substantiated that digitalization has become one of the key drivers of structural changes in international banking, as it affects not only technological infrastructure and service delivery channels, but also the mechanisms of income generation, cost management, customer interaction, capital allocation, and risk governance. The study focuses on the period from 2020 to 2025, during which digital transformation acquired a systemic character and became a crucial factor of banks' competitiveness, operational productivity, and strategic resilience. The paper analyzes the influence of digital transformation through a system of financial and risk indicators, including global banking profit, return on equity, cost-to-income ratio, Tier 1 capital, distributed capital, the

share of digital sales, cyber incidents, cybersecurity expenditures, the share of fintech in payments, the number of neobanks, and the average banking margin. Based on the analysis of these indicators, it is proved that digital transformation has a dual effect on transnational banks. On the one hand, it contributes to higher profitability, lower operating costs, wider digital sales channels, stronger capital generation capacity, and a more flexible business model. On the other hand, digitalization significantly increases cyber risks, technological dependence, infrastructure vulnerability, operational complexity, and competitive pressure from fintech companies and digital banking platforms. The article also emphasizes that the impact of digital transformation is asymmetric across different groups of transnational banks. Large Asian banking groups benefit from scale effects and deep integration into national financial systems, while American banks demonstrate stronger gains in operational efficiency and platform development. European banks also implement digital modernization, but under stricter regulatory requirements, lower margins, and higher compliance pressure. As a result, digital transformation should be interpreted not as a purely technological trend, but as a complex factor that simultaneously reshapes the financial performance, market positioning, and risk architecture of transnational banking groups. It is concluded that the financial benefits of digital transformation cannot be assessed separately from the risks it generates. Sustainable competitive advantages in the digital environment are achieved by those transnational banks that are able to combine technological modernization with cost optimization, income diversification, platform development, and effective risk management. Prospects for further research are associated with a deeper comparative analysis of digital strategies of leading banking groups, the assessment of artificial intelligence in improving banking efficiency, and the study of the relationship between digitalization, cyber resilience, and regulatory adaptability in different models of international banking.

*Ключові слова: цифрова трансформація; транснаціональні банки; фінансова ефективність; ризик-профіль; fintech; кіберризики; банківська стійкість.*

*Key words: digital transformation; transnational banks; financial efficiency; risk profile; fintech; cyber risks; banking resilience.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасному глобальному фінансовому середовищі цифрова трансформація стала одним із визначальних чинників зміни моделей функціонування транснаціональних банків (ТНБ). Її вплив охоплює не лише оновлення технічної інфраструктури чи розширення дистанційних каналів обслуговування, а й глибоку перебудову механізмів формування доходів, управління витратами, оцінювання ризиків, взаємодії з клієнтами та підтримання конкурентних позицій на міжнародному ринку банківських послуг. Цифровізація змінює саму логіку банківської діяльності: від традиційної орієнтації на мережу відділень і класичне кредитно-депозитне посередництво до платформних рішень, автоматизованих процесів, data-driven управління та інтеграції інструментів штучного інтелекту в операційну й аналітичну діяльність банків.

Для транснаціональних банків ці процеси мають особливу значущість, оскільки відбуваються в умовах багатюрисдикційності, високої концентрації капіталу, посилення регуляторного нагляду, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній і необанків, а також ускладнення глобального ризикового середовища. За та-

ких умов цифрова трансформація стає не допоміжним напрямом модернізації, а системною передумовою підвищення фінансової ефективності банківських груп, оптимізації структури витрат, масштабування цифрових сервісів і зміцнення їхньої ринкової стійкості. Водночас прискорення цифрових змін супроводжується формуванням нового ризик-профілю, що включає кіберризики, технологічні збої, модельні ризики, залежність від цифрової інфраструктури та зростання регуляторних вимог до безпеки даних і безперервності операцій. Все це зумовлює необхідність комплексного дослідження впливу цифрової трансформації не лише на результативність діяльності ТНБ, а й на зміну їхніх ризикових характеристик.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика цифрової трансформації банківського сектору посідає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців увага зосереджується на впливі цифрових технологій на фінансову ефективність банків, трансформацію структури банківських послуг, розвиток мобільного банкінгу, відкритого банкінгу та автоматизацію фінансових процесів. Зокрема, Л. В. Жердецька, Д. О. Коцина та О. О. Крижа-

новський [1] досліджують зміну архітектури банківських послуг під впливом цифровізації та перехід від продуктового підходу до екосистемного. І. Ананзех, Л. Халаф і Д. Халаві [2] пов'язують розвиток фінансових технологій із розширенням фінансової інклюзії та здатністю банків масштабувати клієнтську базу при нижчих витратах залучення. С. Цевік [3] акцентує увагу на значенні технологічної інфраструктури для розвитку цифрового кредитування та масштабування фінтех-рішень. Водночас у науковій літературі посилюється інтерес до ризикових аспектів. О. М. Момот [4] розглядає стабілізаційний потенціал транснаціональних банків крізь призму диверсифікації активів, тоді як Ю. І. Продіус і І. М. Максимичева [6] підкреслюють значення хмарних сервісів в умовах кризових шоків. У матеріалах BIS та КРМГ [11; 12; 18] увага приділяється кіберстійкості та зростанню витрат на кіберзахист. Як засвідчує аналіз, еволюція бізнес-моделі ТНБ у цифрову епоху відображає перехід від класичного фінансового посередництва до платформено-інфраструктурної системи, що формує гібридні моделі: фінтех-інтегровані, ESG-орієнтовані та токенизаційні [5; 8; 13]. Разом із тим, недостатньо комплексно розкритим залишається питання того, як саме цифрова трансформація одночасно впливає на фінансову ефективність і ризик-профіль транснаціональних банків.

Сучасні наукові підходи також засвідчують, що цифрова трансформація транснаціональних банків не обмежується впровадженням окремих технологічних рішень, а відображає глибшу еволюцію самої бізнес-моделі банківської діяльності. Якщо традиційна модель транснаціонального банку ґрунтувалася на масштабі активів, розгалуженій мережі підрозділів і класичному фінансовому посередництві, то в цифрову епоху ключового значення набувають платформні сервіси, цифрові екосистеми, аналітика даних, інтегровані платіжні рішення та автоматизовані канали обслуговування. Унаслідок цього транснаціональні банки дедалі більше переходять від моделі інституційної присутності до моделі інфраструктурної вбудованості у цифрове фінансове середовище. Така трансформація змінює не лише способи взаємодії з клієнтами, а й механізми створення вартості, джерела доходів і характер ризиків, що підсилює актуальність дослідження впливу цифровізації саме на фінансову ефективність і ризик-профіль ТНБ.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідження впливу цифрової трансформації на фінансову ефективність

та ризик-профіль транснаціональних банків у сучасному глобальному фінансовому середовищі. Для досягнення поставленої мети необхідно: визначити основні прояви цифрової трансформації у діяльності ТНБ; проаналізувати її вплив на прибутковість, рентабельність, структуру доходів і витрат банківської діяльності; узагальнити ключові ризики, що супроводжують цифровізацію банківських процесів; обґрунтувати, яким чином цифрові технології одночасно підвищують ефективність діяльності транснаціональних банків і трансформують їхній ризик-профіль.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Цифрова трансформація транснаціональних банків у сучасному фінансовому середовищі є не локальним технологічним оновленням, а проявом глибшої структурної еволюції банківської діяльності. Її зміст полягає у переході від моделі, що спирається переважно на фізичну присутність, традиційне фінансове посередництво та лінійну продуктову логіку, до моделі, в якій ключову роль відіграють цифрові платформи, аналітика даних, екосистемні сервіси, автоматизація процесів і дистанційні канали взаємодії з клієнтами [1; 3; 7]. У такому контексті транснаціональний банк функціонує вже не лише як фінансовий посередник, а як багаторівнева інфраструктурна система, інтегрована у ширший цифровий фінансовий простір [5; 9; 13].

Для транснаціональних банків така трансформація має особливу вагу, оскільки вони поєднують операції в різних юрисдикціях, працюють із багатоканальними транскордонними потоками, підпадають під різні режими нагляду та водночас змушені підтримувати високу швидкість і безперервність фінансових сервісів [4; 12; 16]. Саме тому цифровізація впливає не лише на технічну сторону банківських процесів, а й на механізми створення вартості, структуру доходів, модель витрат, правила управління ризиками та характер міжнародної конкурентної боротьби [4; 7; 8].

Одним із перших вимірів цифрової трансформації виступає її вплив на фінансову ефективність транснаціональних банків. У науковій та аналітичній літературі цифровізація розглядається як чинник підвищення прибутковості, покращення рентабельності власного капіталу, скорочення операційних витрат і прискорення банківських процесів [1; 7]. Такий ефект пояснюється тим, що цифрові рішення дозволяють банкам автоматизувати значну частину

внутрішніх процедур, зменшити витрати на фізичну інфраструктуру, швидше обробляти операції й одночасно підвищувати якість аналітичних рішень [7; 11].

Для транснаціональних банків це особливо важливо, оскільки саме вони найбільше залежать від узгодженості між масштабом активів, рентабельністю, витратною дисципліною та капітальною стійкістю. У цифровому середовищі ефективність дедалі частіше визначається не тільки обсягом ресурсів, а й здатністю банківської групи перетворювати цифрові інструменти на стабільний фінансовий результат [4; 12]. Саме тому доцільно розглянути динаміку основних індикаторів фінансової ефективності глобального банкінгу в умовах цифрової трансформації (Табл. 1).

Наведені у таблиці 1 дані підтверджують, що цифровізація виступає потужним інструментом подолання проблеми низької маржинальності. Послідовне зниження показника співвідношення витрат і доходів (cost-to-income) з 55,0 % до 50,5 % є наслідком глибокого реінжинірингу бізнес-процесів: впровадження роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation, RPA) та використання систем штучного інтелекту для кредитного скорингу [1; 18]. При цьому збереження показника Tier 1 на рівні понад 12,8 % доводить, що оптимізація операційної моделі відбувається без погіршення капітальної стійкості банківських груп [12].

Однак самі показники прибутковості, рентабельності та витратності не повністю розкривають глибину змін, які відбуваються в банківській моделі під впливом цифровізації. Вони фіксують підсумковий результат, але не завжди дозволяють побачити, яким чином транснаціональні банки формують фінансовий ресурс для подальшого розвитку, підтримання резервів і фінансування нових технологічних рішень. Для великих банківських груп така здатність має стратегічне значення, оскільки цифрова трансформація потребує постійних інвестицій у технології, кіберзахист, аналітичну інфраструктуру та інноваційні сервіси [7; 14].

У цифровому середовищі джерела фінансової ефективності стають більш диверсифікованими. Поряд із класичними процентними доходами дедалі більшого зна-

чення набувають цифрові продажі, комісійні сервіси, платформні моделі та інтегровані клієнтські рішення [7; 13]. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу показників, які відображають внутрішню здатність банківського сектору генерувати фінансовий ресурс і трансформувати цифрову активність у довгострокову економічну стійкість (Табл. 2).

Стрімке зростання частки цифрових продажів у роздрібному сегменті (з 35 % до 65 %) об'єктивно засвідчує успішність монетизації дистанційних каналів [7]. Важливо зазначити, що згенерований розподілений капітал (FCFE) не спрямовується виключно на дивідендні виплати акціонерам. Значна його частина акумулюється як резерв (зростання з 90 до 340 млрд дол. США). У цифровому середовищі ці залишкові грошові потоки формують стратегічний "буфер", який транснаціональні банки використовують для масштабування власних цифрових екосистем [14].

Разом із загальносекторальною динамікою важливо врахувати, що цифрова трансформація по-різному проявляється на рівні окремих транснаціональних банків. Це пояснюється різницею в масштабі активів, регіональній структурі діяльності, інституційних умовах, регуляторному середовищі та стратегічних підходах до впровадження цифрових рішень [4; 12]. Аналіз конкретних банківських груп дозволяє

**Таблиця 1. Динаміка показників фінансової ефективності глобального банкінгу в умовах цифрової трансформації у 2020–2025 рр.**

Рік	Прибуток глобального банкінгу, трлн дол. США	ROE глобального банкінгу, %	Cost-to-income (C/I), %	Tier 1 (капітал 1 рівня), %	Доходи після ризик-вартості, трлн дол. США
2020	0,6	9,5	55,0	13,0	4,0
2021	1,0	10,5	54,0	13,2	4,6
2022	1,3	12,0	52,0	13,8	5,0
2023	1,4	13,0	51,5	13,8	5,2
2024	1,2	11,7	51,0	12,8	5,5
2025	1,22	11,5	50,5	12,9	5,6

Джерело: складено авторами за даними [7; 12; 15].

**Таблиця 2. Вплив цифровізації на структуру доходів і генерацію капіталу банківського сектору у 2020–2025 рр.**

Рік	Розподілений капітал (FCFE), млрд дол. США	Дивіденди та виплати, млрд дол. США	Резерв (залишкові cash flows), млрд дол. США	Частка цифрових продажів у роздрібі, %	Відхилення C/I від 2020, %
2020	250	160	90	35	0,0
2021	600	360	240	42	-1,0
2022	850	520	330	50	-3,0
2023	950	600	350	58	-3,5
2024	900	560	340	62	-4,0
2025	920	580	340	65	-4,5

Джерело: складено авторами за даними [7; 14].

перейти від узагальненого макрорівневого бачення до розуміння того, як цифровізація впливає на різні моделі міжнародного банкінгу.

Порівняльний аналіз азійських, американських і європейських ТНБ є особливо показовим, оскільки ці групи функціонують у різних економічних і регуляторних умовах. Унаслідок цього цифровізація виступає для одних банків насамперед інструментом масштабування та посилення інфраструктурної переваги, для інших — засобом підвищення продуктивності й розвитку клієнтських екосистем, а для третіх — механізмом підтримання конкурентоспроможності в умовах жорсткішого нагляду та нижчої маржинальності [19—23]. Це розкриває асиметричний характер цифрової трансформації транснаціональних банків (Табл. 3).

Як свідчить порівняльна характеристика, вектори цифрової адаптації провідних інституцій мають яскраво виражену регіональну асиметрію. Азійські державні мегабанки (наприклад, ICBC) капіталізують ефект колосального масштабу, що забезпечує їм домінування на ринку та дозволяє глибоко інтегруватися в національні цифрові платформи [23]. Американські ТНБ (JPMorgan Chase, Bank of America), спираючись на значний капітал, розбудовують власні технологічні хаби, що дозволяє їм агресивно автоматизувати процеси та розширювати екосистемне охоплення [19; 20]. Натомість європейський банкінг змушений балансувати між впровадженням інновацій та дотриманням суворих вимог Другої платіжної директиви (Payment Services Directive 2, PSD2) і Загального регламенту про захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR) [21; 22]. Це дещо уповільнює їхню ринкову експансію, але робить їхні цифрові моделі значно стійкішими з позиції комплаєнсу.

Водночас цифрова трансформація не обмежується підвищенням ефективності та зміною бізнес-моделі. Чим глибше транснаціональні банки інтегрують цифрові рішення у свою діяльність, тим більшою стає їхня залежність від якості IT-інфраструктури, стабільності цифрових сервісів, хмарних технологій,

аналітичних систем та зовнішніх технологічних контурів [11; 12; 16]. У результаті поряд із традиційними банківськими ризиками формується новий контур ризикової вразливості, який безпосередньо пов'язаний із цифровим середовищем функціонування банків.

Для транснаціональних банків така зміна ризикової архітектури є особливо чутливою, оскільки вони інтегрують міжнародні платіжні потоки, клієнтські бази з різних регіонів, різні режими комплаєнсу та численні цифрові сервіси в межах єдиного операційного простору. Через це будь-який технологічний збій або кіберінцидент може мати багаторівневі наслідки — від порушення доступу до сервісів до проблем із регуляторною відповідністю та репутаційними втратами [12; 17; 18]. Саме тому дослідження цифрової трансформації ТНБ повинно охоплювати і фінансові результати, і новий ризик-профіль (Табл. 4).

Статистика, наведена у таблиці 4, ілюструє внутрішні витрати цифрової ефективності: скорочуючи фізичні операційні видатки, ТНБ змушені реінвестувати кошти у кібербезпеку (зростання з 28 до 61 млрд дол. США) [11]. Перехід банків до моделі відкритого банкінгу через за-

**Таблиця 3. Порівняльна характеристика цифрової трансформації окремих транснаціональних банків**

Група ТНБ (Приклади)	Регіональна належність	Стратегія цифрової адаптації	Вплив на бізнес-модель та ефективність
ICBC, Agricultural Bank of China	Азія	Масштабна цифрова експансія, глибока інтеграція з національними фінансовими платформами	Посилення інфраструктурної стійкості, суттєвий приріст активів (понад 40 % за аналізований період)
JPMorgan Chase, Bank of America	Північна Америка	Агресивна автоматизація процесів, розвиток екосистемних сервісів та дистанційних каналів	Значне підвищення операційної ефективності (зниження C/I) та розширення клієнтського охоплення
HSBC, BNP Paribas	Європа	Повільніша цифрова модернізація через жорстке регуляторне середовище (GDPR, PSD2)	Стримана, але структурно глибока трансформація з фокусом на комплаєнс, кібербезпеку та сталість

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності [19—23].

**Таблиця 4. Кіберризик та витрати на забезпечення цифрової стійкості банківського сектору у 2020—2025 рр.**

Рік	Кількість зареєстрованих кіберінцидентів, од.	Середні втрати від інцидентів, млрд дол. США	Витрати банків на кібербезпеку, млрд дол. США	Частка кіберризику в структурі операційних ризиків, %	Частка хмарних атак, %
2020	1 200	4,5	28	18	12
2021	1 450	5,2	32	21	16
2022	1 720	6,4	38	25	22
2023	2 050	7,8	45	29	28
2024	2 300	8,9	53	33	34
2025	2 600	10,2	61	37	39

Джерело: складено авторами за даними [11; 12; 18].

стосування відкритих програмних інтерфейсів (Open Application Programming Interfaces, Open API) та використання сторонніх хмарних провайдерів безпрецедентно розширює поверхню для потенційних атак [18]. Стрімке зростання частки хмарних інцидентів (до 39 %), а також зростання кількості порушень стандартів протидії відмиванню коштів та ідентифікації клієнтів (Anti-Money Laundering / Know Your Customer, AML/KYC), означає, що операційний ризик транснаціонального банку зміщується в площину функціональної стійкості серверних систем [12; 15].

Проте ризики цифрової трансформації не вичерпуються лише технологічними й кібернетичними загрозами. Не менш істотним наслідком цифровізації є трансформація самого конкурентного поля, у межах якого функціонують транснаціональні банки. Поширення fintech-компаній, необанків, платформних сервісів і цифрових платіжних екосистем означає, що банки дедалі частіше конкурують не тільки між собою, а й з новими гравцями, які не обтяжені традиційною інфраструктурною моделлю та можуть швидше адаптуватися до запитів клієнтів [3; 8; 10].

У таких умовах цифровізація стає не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й способом збереження позицій на ринку. Якщо раніше конкурентна перевага банку значною мірою визначалася масштабом активів, мережею відділень і ресурсною базою, то тепер дедалі важливішими стають швидкість оновлення сервісів, якість цифрового інтерфейсу, гнучкість продуктів, персоналізація послуг і здатність інтегрувати клієнта у власну цифрову екосистему [13]. Саме тому аналіз fintech-конкуренції має розглядатися як невід'ємний елемент дослідження сучасного ризик-профілю транснаціональних банків (Табл. 5).

Дані таблиці 5 фіксують формування середовища жорсткої асиметричної конкуренції. Технологічні стартапи та необанки діють за принципом дезагрегації (unbundling) банківських послуг: вони фокусуються виключно на наймаржинальніших сегментах — еквайрингу, транскордонних переказах, роздрібному кредитуванні [8; 10]. Не будучи обтяженими старими ІТ-системами, фінтех-компанії здатні пропонувати оптимізований клієнтський досвід за значно нижчими тарифами. Цей фактор є першопрчиною системного стиснення середньої банківської маржі (падіння до 2,1 %) [3]. Для збереження конкурентоспроможності в умовах відкритого банкінгу ТНБ змушені відходити від прямої продуктової конфрон-

**Таблиця 5. Вплив fintech-конкуренції на ринкові позиції та маржинальність транснаціональних банків у 2020—2025 рр.**

Рік	Глобальні інвестиції у FinTech, млрд дол. США	Частка FinTech у платежах, %	Кількість необанків, од.	Частка цифрових кредитів, %	Середня маржа банків, %
2020	105	18	120	9	3,1
2021	239	22	150	11	2,9
2022	210	27	180	14	2,7
2023	210	32	210	17	2,5
2024	220	37	240	20	2,3
2025	230	41	270	23	2,1

Джерело: складено авторами за даними [3; 8; 10].

тації з необанками та інтегрувати їх у власні екосистеми за моделлю "Банкінг як послуга" (Banking-as-a-Service, BaaS) [13].

Таким чином, цифрова трансформація транснаціональних банків у 2020—2025 роках проявилася як системний процес, що одночасно змінює економіку банківської діяльності, характер міжнародної конкуренції та структуру ризиків. Вона посилює фінансову ефективність через автоматизацію, розвиток цифрових продажів, диверсифікацію доходів і підвищення здатності банків генерувати ресурс для реінвестування. Водночас вона поглиблює технологічну залежність, підсилює кіберризики, підвищує витрати на підтримання цифрової стійкості та загострює тиск з боку нових цифрових фінансових посередників. Саме поєднання цих двох площин — ефективності та ризику — дозволяє найбільш повно розкрити реальний зміст цифрової трансформації транснаціональних банків у сучасному глобальному середовищі.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація стала одним із визначальних чинників зміни фінансової ефективності та ризик-профілю транснаціональних банків. Її вплив виходить за межі технологічного оновлення і проявляється у структурній перебудові банківської моделі, що охоплює формування доходів, масштабування цифрових каналів продажу та управління капіталом.

Доведено, що в умовах цифровізації банківський сектор демонструє покращення ключових фінансових показників (прибутковості, рентабельності, зниження витратності). У цьому аспекті цифровізація виступає чинником довгострокового зміцнення конкурентоспроможності ТНБ. Водночас підвищення фінансової

ефективності супроводжується формуванням нового ризик-профілю. Використання хмарної інфраструктури, залежність від зовнішніх технологічних провайдерів і активізація fintech-конкуренції призводять до стрімкого зростання кіберризиків та регуляторної складності. Це означає, що цифрова трансформація має суперечливий характер: будучи джерелом фінансових переваг, вона підвищує вимоги до кібербезпеки та безперервності операцій.

Найбільш стійкі конкурентні переваги в цифровому середовищі отримують ті транснаціональні банки, які поєднують технологічну модернізацію зі зниженням витратності та ефективною системою управління ризиками. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з поглибленим порівняльним аналізом цифрових стратегій окремих ТНБ, оцінюванням впливу штучного інтелекту на банківську присутність, а також дослідженням взаємозв'язку між цифровою трансформацією, кіберстійкістю та регуляторною адаптивністю банків у різних моделях міжнародного банкінгу.

#### Література:

1. Жердецька Л. В., Коцина Д. О., Крижановський О. О. Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3—4 (316—317). С. 55—62. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62.
2. Ananzeh I. E., Khalaf L., Khalawi D. The role of Fintech and financial inclusion in the economic development of countries: A comparative analysis. *Banks and Bank Systems*. 2025. Vol. 20, Iss. 1. P. 248-258. DOI: 10.21511/bbs.20(1).2025.20.
3. Cevik S. Prometheus Unbound: What Makes Fintech Grow? IMF Working Paper. 2025. WP/25/044.
4. Момот О. М. Роль транснаціональних банків у забезпеченні економічної стійкості в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 315—322. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-315-322.
5. Дрималовська Х. В., Антонів А. Р. Напрями діяльності провідних інвестиційних банків. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. DOI: 10.32782/bses.91-2.
6. Продіус Ю. І., Максимичева І. М. Стратегічна трансформація міжнародного бізнесу банківського сектору України в умовах війни. *Молодий вчений*. 2025. № 6 (137). DOI: 10.32839/2304-5809/2025-6-137-35.
7. McKinsey & Company. *Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (дата звернення: 05.04.2026).
8. World Economic Forum. *The Future of Global Fintech: From Rapid Expansion to Sustainable Growth — Second Edition*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-global-fintech-2025/> (дата звернення: 08.04.2026).
9. World Economic Forum. *Navigating Global Financial System Fragmentation*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/navigating-global-financial-system-fragmentation/> (дата звернення: 08.04.2026).
10. Boston Consulting Group, QED Investors. *Global Fintech Report 2025: Scaled Winners and Emerging Disruptors*. 2025. URL: <https://webassets.bcg.com/04/4f/160d4f9d4d7e-98ab417609b553d4/globalfintechreport-june-2025.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).
11. KPMG. *2025 Banking and Capital Markets CEO Outlook*. 2025. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/value-creation/global-ceo-outlook-survey/banking-and-capital-markets.html> (дата звернення: 12.04.2026).
12. Bank for International Settlements. *Annual Report 2024/25*. 2025. URL: <https://www.bis.org/about/areport/areport2025.pdf> (дата звернення: 14.04.2026).
13. International Monetary Fund. Copestake A., Kirti D., Martinez Peria M. S., Zeng Y. *Integrating Fragmented Networks: Interoperability in Money and Payments*. IMF Working Paper WP/25/126. 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpiea2025126-print-pdf.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).
14. International Monetary Fund. *Digital Payments and Finance*. 2025. URL: <https://www.imf.org/en/topics/digital-payments-and-finance> (дата звернення: 16.04.2026).
15. International Monetary Fund. *Global Financial Stability Report*. October 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2025/october/english/text.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).
16. European Central Bank. *Financial Stability Review*. November 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/pdf/ecb.fsr202511-263b5810d4.en.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
17. ECB Banking Supervision. *Aggregated results of 2025 Supervisory Review and Evaluation Process for ECB-supervised banks*. 2025. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ssm.pr251118-fb9a8367f3.en.html> (дата звернення: 20.04.2026).

18. BIS Review. Remarks — launch of the 2025 Banking Sector Cyber Resilience Examinations. 2025. URL: <https://www.bis.org/review/r250930h.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

19. JPMorgan Chase & Co. Annual Report 2025 (Form 10-K). 2026. URL: <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorganchase-and-co/investor-relations/documents/quarterly-earnings/2025/4th-quarter/corp-10k-2025.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).

20. Bank of America Corporation. Annual Reports (2025 filings page). 2025. URL: <https://investor.bankofamerica.com/regulatory-and-other-filings/annual-reports?year=2025> (дата звернення: 23.04.2026).

21. HSBC Holdings plc. Annual Report and Accounts 2025. 2026. URL: <https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/hsbc-results/2025/annual/pdfs/hsbc-holdings-plc/260225-annual-report-and-accounts-2025.pdf> (дата звернення: 24.04.2026).

22. BNP Paribas. Universal registration document and annual financial report 2025. 2026. URL: <https://invest.bnpparibas.com/en/registration-documents-annual-financial-reports> (дата звернення: 24.04.2026).

23. Industrial and Commercial Bank of China Limited. 2025 Annual Results Announcement. 2026. URL: <https://www.icbc-ltd.com/en/page/1211088099368808448.html> (дата звернення: 25.04.2026).

**References:**

1. Zherdetska, L.V. Kotsyna, D.O. and Kryzhanovskiy, O.O. (2024), "Transformation of banking business under the conditions of digital economy development", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3—4, pp. 55—62.

2. Ananzeh, I.E. Khalaf, L. and Khalawi, D. (2025), "The role of Fintech and financial inclusion in the economic development of countries: A comparative analysis", *Banks and Bank Systems*, vol. 20, pp. 248—258.

3. Cevik, S. (2025), "Prometheus Unbound: What Makes Fintech Grow?", *IMF Working Paper*, vol. WP/25/044.

4. Momot, O.M. (2025), "The role of transnational banks in ensuring economic stability in a crisis", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 315—322.

5. Drymalovska, Kh.V. and Antoniv, A.R. (2025), "Directions of activity of leading investment banks", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 91.

6. Prodius, Yu.I. and Maksymycheva, I.M. (2025), "Strategic transformation of international business of the banking sector of Ukraine in the conditions of war", *Molodyi vchenyi*, vol. 6 (137).

7. McKinsey & Company (2025), "Global Banking Annual Review 2025", available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 5 April 2026).

8. World Economic Forum (2025), "The Future of Global Fintech", available at: <https://www.weforum.org> (Accessed 8 April 2026).

9. World Economic Forum (2025), "Navigating Global Financial System Fragmentation", available at: <https://www.weforum.org> (Accessed 8 April 2026).

10. Boston Consulting Group (2025), "Global Fintech Report 2025", available at: <https://www.bcg.com> (Accessed 11 April 2026).

11. KPMG (2025), "2025 Banking and Capital Markets CEO Outlook", available at: <https://kpmg.com> (Accessed 12 April 2026).

12. Bank for International Settlements (2025), "Annual Report 2024/25", available at: <https://www.bis.org> (Accessed 14 April 2026).

13. International Monetary Fund (2025), "Integrating Fragmented Networks: Interoperability in Money and Payments", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 16 April 2026).

14. International Monetary Fund (2025), "Digital Payments and Finance", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 16 April 2026).

15. International Monetary Fund (2025), "Global Financial Stability Report", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 18 April 2026).

16. European Central Bank (2025), "Financial Stability Review", available at: <https://www.ecb.europa.eu> (Accessed 20 April 2026).

17. ECB Banking Supervision (2025), "Aggregated results of 2025 SREP for ECB-supervised banks", available at: <https://www.bankingsupervision.europa.eu> (Accessed 20 April 2026).

18. Bank for International Settlements (2025), "Cyber Resilience Examinations", available at: <https://www.bis.org> (Accessed 21 April 2026).

19. JPMorgan Chase & Co. (2026), "Annual Report 2025", available at: <https://www.jpmorganchase.com> (Accessed 23 April 2026).

20. Bank of America Corporation (2025), "Annual Reports 2025", available at: <https://investor.bankofamerica.com> (Accessed 23 April 2026).

21. HSBC Holdings plc (2026), "Annual Report 2025", available at: <https://www.hsbc.com> (Accessed 24 April 2026).

22. BNP Paribas (2026), "Annual Financial Report 2025", available at: <https://invest.bnpparibas.com> (Accessed 24 April 2026).

23. Industrial and Commercial Bank of China Limited (2026), "2025 Annual Results Announcement", available at: <https://www.icbc-ltd.com> (Accessed 25 April 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 01.05.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 08.05.26*

*Дата публікації / Published: 21.05.26*

