

Банки сучасного та майбутнього Banks of the present and the future

<https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-01>
УДК 336.71:005.52:004

Грінко Алла

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, обліку та
бізнес-комунікацій*

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківський національний інститут імені В.Н.Каразіна

Майдан Свободи 4, Харків, 61022, Україна

e-mail: grinko.alla@gmail.com

ORCID ID: [0000-0001-5324-6926](https://orcid.org/0000-0001-5324-6926)

Методологічні підходи до управління грошовими потоками банківських установ в умовах цифрової економіки

Анотація. У статті досліджено особливості формування та управління грошовими потоками банківських установ в умовах цифрової економіки, що дозволило виявити ключові тенденції трансформації грошових потоків у період кризових і структурних змін та акцентувати увагу на тому, що ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором забезпечення ліквідності та фінансової стійкості банків.

Вступна частина. Період 2020–2025 рр. характеризується суттєвими коливаннями макроекономічного середовища, зростанням ризиків процентних ставок, трансформацією операційних процесів та прискореною цифровізацією фінансових послуг. В умовах таких змін традиційні підходи до аналізу та моніторингу руху коштів виявилися недостатньо системними та адаптованими до банківської практики.

Постановка проблеми. Аналіз практики діяльності банків України свідчить про фрагментарність підходів до спостереження за сукупним рухом грошових коштів, що проявляється у відсутності інтегрованої системи моніторингу грошових потоків за основними видами банківських операцій. Це зумовлює розроблення системного підходу до розуміння суті та характерних ознак грошових потоків банку, їх моніторингу і аналізу.

Нерозв'язані аспекти. Незважаючи на наявність методик оцінки грошових потоків, у банківській діяльності залишаються не вирішеними такі проблеми: відсутність єдиного підходу до визначення та ідентифікації грошових і фінансових потоків (операційних, інвестиційних, фінансових); поширення цифровізації фінансового сектору, що трансформує механізми руху грошових ресурсів; недосконалість систем моніторингу ліквідності та управління потоками; обмежене застосування інтегрованих моделей руху коштів, здатних враховувати взаємозв'язок між різними видами потоків та вплив процентних доходів і витрат на загальний стан фінансових ресурсів.

Мета статті. Метою статті є розроблення та обґрунтування методологічних підходів до ефективного управління грошовими потоками банківських установ в умовах цифрової економіки.

Основний матеріал. Проаналізовано динаміку грошових потоків банківської системи України за 2020–2025 рр., що дозволило виявити ключові тенденції трансформації грошових потоків у період кризових і структурних змін та в умовах цифрової економіки. Узагальнено та систематизовано підходи до трактування категорій «грошовий потік» і «фінансовий потік» у банківській діяльності, що надало змогу обґрунтувати їх концептуальне розмежування з урахуванням специфіки, а також вимог до управління ліквідністю. Доведено необхідність використання системи моніторингу грошових потоків як інструменту інтеграції аналітичної, планової та контрольної функцій управління.

Висновки. Банківська установа для підтримки фінансової стабільності повинна забезпечувати оптимальну структуру грошових потоків і ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, що є необхідним для підвищення стійкості банківської системи України та оптимізації управління фінансовими потоками в складних, непередбачуваних умовах.

Ключові слова: грошові потоки, банківські установи, цифрова економіка, моделювання, моніторинг грошових потоків, цифрові інструменти.

JEL Classification: G21, G32, O33, E50

Формули: рис.: 3, табл.: 3, бібл.: 20

Для цитування: Грінько Алла. Методологічні підходи до управління грошовими потоками банківських установ в умовах цифрової економіки. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №1(20)2026. С. 9-22. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-01>

Вступ (Introduction). Ефективне управління грошовими потоками є ключовим фактором фінансової стабільності та ліквідності банківської системи України. Тому управління грошовими потоками банку виступає базовим інструментом забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку, а збалансована стратегія фінансового управління дозволяє підвищити інвестиційну привабливість установи, забезпечити виконання регуляторних вимог, оптимізувати ліквідність і платіжну дисципліну, а також підтримувати довгостроковий розвиток у умовах високої динаміки фінансового ринку. Це свідчить про необхідність формування комплексного інформаційно-аналітичного механізму, який ґрунтується на експериментальному відборі даних із різних внутрішніх і зовнішніх джерел відповідно до фундаментального принципу економічної кібернетики, який передбачає адекватність інструментарію моніторингу складності та динаміці об'єкта управління, яким у даному випадку виступають грошові потоки банківської установи в умовах цифрової економіки. Недостатність ліквідних коштів або їх неефективна концентрація може призвести до зниження платоспроможності, порушення ритмічності виконання операційних процесів, збитковості та підвищення ризику неплатоспроможності. Це акцентує увагу на доцільності: формувати інтегровані моделі руху коштів; оцінювати ліквідність та резерви її підвищення; прогнозувати ефективність управлінських рішень; забезпечувати стратегічне планування та оперативну політику управління фінансовими ресурсами у нестабільних умовах, а також, враховуючи цифровізацію фінансового сектору.

Літературний огляд (Literature review). Проблематика грошових і фінансових потоків була та є предметом широких досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У працях Г. Азаренкової [1], І. Бланка [2], О. Л. Лігоненко [3], В. Ясишина [4], та інших, грошовий потік розглядається як динамічна характеристика платоспроможності та ліквідності суб'єкта господарювання, що відображає реальний рух грошових коштів у часі. Проте, водночас у низці досліджень О. Кот [5], Д. Киця [6], Батажок [7] спостерігається тенденція до ототожнення грошових і фінансових потоків, що звужує аналітичні можливості управління ними.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із моделюванням руху грошових коштів. У роботах І. Бланка [2], М. Ігнатишин, Л. Бурдюх [8], Л. Ронена [9], А. Грилицької [10] та багатьох інших модель руху грошових коштів базується на поділі потоків за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю з використанням коефіцієнтних показників, що може бути адаптовано до банківської практики аналізу та прогнозування потоків.

Крім того, на сьогодні багато досліджень присвячено механізмам формування, розподілу та регулювання грошових потоків банківських установ в умовах цифрової економіки, серед яких: Ю. Вергелюк, М. Ганцяк Ю. [11,12], Ю. Бугель, Б. Очеретко [13]. Передусім ідеться про трансформацію швидкості та структури грошового обігу: цифрові канали обслуговування забезпечують майже миттєве проведення транзакцій, що скорочує операційні часові розриви між надходженнями та платежами та підвищує оборотність

Отже, аналіз наукових публікацій засвідчує наявність значного теоретичного доробку, проте водночас виявляє недостатню узгодженість категорій «грошовий потік» і «фінансовий потік», фрагментарність моделей руху грошових коштів та обмежений підхід до моніторингу грошових потоків у банках. В умовах цифрової економіки ці проблеми посилюються зростанням обсягів операцій, що здійснюються через цифрові канали обслуговування,

поширенням безготівкових розрахунків, миттєвих платежів і цифрового контенту банківських продуктів, що ускладнює ідентифікацію, класифікацію та оцінювання грошових і процентних потоків. Це зумовлює доцільність подальших досліджень, спрямованих на вирішення комплексної проблематики управління грошовими потоками банківських установ.

Мета, завдання та методи дослідження (Purpose, objectives and research methods).

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення комплексного підходу до управління грошовими потоками банківських установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору, з урахуванням впливу теоретичних сентенцій, моніторингу та моделювання грошових потоків, зростанню ролі цифрових інструментів у банківській діяльності. У процесі дослідження використано методи: наукової абстракції та узагальнення – для уточнення економічної сутності грошових потоків банківських установ; системний підхід – для розгляду управління грошовими потоками як цілісної підсистеми фінансового менеджменту банку; структурно-логічний аналіз – для визначення взаємозв'язку між видами грошових потоків, ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стійкістю банку; порівняльний аналіз – для дослідження динаміки та змін у підходах до управління грошовими потоками в кризових умовах та умовах цифрової економіки.

Результати (Research results). Фінансово-господарська діяльність банківських установ на сьогодні є предметом підвищеної уваги широкого кола учасників фінансових відносин, зокрема вкладників, інвесторів, регуляторних органів, кредиторів та партнерських організацій. Ключовим критерієм оцінки ефективності діяльності банків є стан його грошових потоків, що формують основу фінансової моделі установи та економіки держави взагалі. Засновник Finro Financial Consulting Ліор Ронен наголошує, що: «Коли йдеться про ведення бізнесу, розуміння грошового потоку є фундаментальним. Уявіть собі, що це як серцебиття бізнесу, де грошові потоки надходять, як кисень, а грошові відтоки – як необхідні поживні речовини, що циркулюють, щоб усе працювало» [9].

Аналіз руху грошових коштів банків України (2020-2025 р.р.) показує що на сьогодні банківський сектор пройшов складний шлях від фази стабілізації після COVID-19 до поступового відновлення та зміцнення грошових потоків. Після початку повномасштабної війни росії проти України в 2022 р. банківський сектор пережив серйозні виклики: падіння економіки, висока невизначеність, обмеження руху капіталу та валютні коливання, що визначали обсяг грошових потоків. Незважаючи на це, банки змогли зберегти ліквідність, а інституційні реформи та зовнішня підтримка сприяли стабілізації фінансового сектора (Таблиця 1, Рис. 1).

Таблиця 1. Динаміка грошової маси (M2) в Україні у 2020–2025 рр.
Table 1. Dynamics of the money supply (M2) in Ukraine, 2020–2025.

Рік	Грошова маса M2, млрд грн	Темп зростання, % до попереднього року
2020	1850,47	—
2021	2072,40	11,99
2022	2506,60	20,95
2023	3080,00	22,88
2024	3490,28	13,32
2025	3768,06	7,96

Джерело: побудовано автором на підставі [14,15,16]
Source: compiled by the author based on [14, 15, 16]



Рис. 1. Динаміка зростання грошової маси банків України за 2020–2025 р.р.

Figure 1. Dynamics of the growth of the money supply of Ukrainian banks, 2020–2025

Джерело: побудовано автором на підставі [14, 15, 16]

Source: compiled by the author based on [14, 15, 16]

Як показують проведені дослідження, основні драйвери покращення грошових потоків у 2020–2025 роках полягають у зростанні операційних доходів, активному кредитуванню та утриманню депозитів. Початок повномасштабної війни спричинив посилення внутрішньої волатильності та зміни у грошових потоках: запас готівки та резерви ліквідності залишалися високими; було збільшено частку інвестицій у держоблігації (ОВДП), як безпечного активу із більш високою доходністю; інвестиційна діяльність (особливо ОВДП) суттєво впливала на структуру грошових потоків (Таб. 2).

Таблиця 2. Показники покращення грошових потоків у 2020–2025 роках банківських установ в Україні

Table 2. Indicators of cash flow improvement in Ukrainian banking institutions, 2020–2025

Показник	2020 р.	2024/2025 р.р.	Коментар
Загальні активи банків	~2,2 трлн грн	~3,8–4,0 трлн грн	Зростання активів свідчить про збільшення грошових потоків у балансі.
Прибуток банків	помірний	понад 146 млрд грн у 2025 р.	Позитивний чистий дохід дорівнює сильним операційним грошовим потокам
Безготівкові транзакції	середній рівень	зростання до ~65%+	Підвищується частка мобільних та цифрових грошових потоків

Джерело: побудовано автором на підставі [17]

Source: compiled by the author based on [17]

Отже, на сьогодні банківський сектор повернувся до стійких операційних грошових потоків завдяки відновленню кредитування фізичних осіб та корпорацій, зростанню чистого процентного доходу та чистого комісійного доходу, що сприяло й зростанню операційних грошових потоків. Банки активно утримували державні цінні папери (ОВДП) у своїх портфелях, що вплинуло на грошові потоки як джерело доходу через високу доходність, але водночас – як бар'єр для ліквідності до погашення облігацій. Кошти клієнтів (депозити) продовжували бути головним джерелом фінансування, що стабілізувало фінансові грошові потоки у банківській системі. Значне зростання безготівкових транзакцій та платежів банківськими картками в умовах цифрової економіки стала важливою складовою руху коштів у банківському секторі, що також впливає на операційні грошові потоки [18].

Крім того, у сучасних умовах цифрової економіки роль грошових потоків стає особливо значущою, оскільки фінансові ресурси організацій перебувають під впливом

швидких технологічних змін, електронних платіжних систем, цифровізації управлінських процесів та автоматизації банківських операцій.

В умовах цифровізації ці потоки значно автоматизуються, а їх моніторинг здійснюється в режимі реального часу за допомогою електронних систем, інвестиційні потоки часто включають інвестиції у фінтех-рішення, блокчейн-проекти, електронні платіжні інструменти тощо. Ми підтримуємо думку про те, що «цифровізація банківської діяльності не просто змінює її архітектуру, а сприяє концептуальній трансформації. Такі процеси перетворюють ландшафт банківської сфери, сприяючи покращанню обслуговування та задоволення попиту клієнтів» [11 с. 50].

Аналіз статистичних показників за 2023–2024 рр. свідчить про суттєву трансформацію структури грошових потоків банків України в напрямі домінування безготівкових розрахунків. Так, у 2024 році їх частка за кількістю операцій досягла 94,6 %, а загальна кількість карткових транзакцій становила близько 8,65 млрд, що зумовило прискорення обігу коштів і зменшення часових лагів між надходженнями та платежами. Активне використання цифрових інструментів ідентифікації, зокрема системи BankID НБУ, кількість авторизацій через яку зросла з 42,9 млн у 2023 році до 87,7 млн у 2024 році, сприяло підвищенню прозорості грошових потоків та зниженню операційних ризиків, що позитивно позначається на управлінні ліквідністю банків. Масове поширення мобільного банкінгу (понад 10 млн завантажень застосунків Monobank і Приват24 у 2024 році) забезпечило концентрацію значних обсягів операційних грошових потоків у цифрових каналах, підвищуючи їх прогнозованість та керованість. Водночас реалізація програми «Доступні кредити 5–7–9 %» у 2024 році, в межах якої було надано понад 16 тис. кредитів на суму понад 62 млрд грн, суттєво вплинула на фінансові та процентні потоки банків, посиливши їх роль у підтриманні поточної ліквідності та кредитної активності. Очікуване перевищення рівня цифровізації банківських послуг для бізнесу у регіонах України понад 80 % у 2025 році підтверджує формування стійкої цифрової моделі руху грошових коштів, яка підвищує адаптивність банків до кризових умов і сприяє зміцненню їх фінансової стійкості [12, 15].

У таблиці 3 показано взаємозв'язок грошових потоків від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності банків в умовах цифрової економіки.

Як бачимо, взаємозв'язок операційних, інвестиційних, фінансових грошових потоків банків у цифровій економіці слід розглядати як цілісну керовану систему, в якій цифрові технології виступають інструментом підвищення прозорості, швидкості прийняття управлінських рішень та ефективності управління ліквідністю і фінансовою стійкістю банківських установ.

У 2024–2025 рр. на тлі стабілізації макрофінансової ситуації та подальшого розвитку цифрових банківських технологій спостерігається поступове відновлення інвестиційних потоків, зокрема у фінансові інструменти та цифрову інфраструктуру банків, що свідчить про трансформацію взаємозв'язку між видами грошових потоків та забезпечує гнучке управління ліквідністю в режимі реального часу.

Таким чином, взаємозв'язок грошових потоків від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності банків України проявляється як адаптивна система управління грошовими потоками, в якій цифрові технології та інструменти моніторингу Національного банку України забезпечують прозорість, оперативність та підвищення ефективності управління ліквідністю і фінансовою стійкістю банківської системи в цілому.

Наступним кроком нашого дослідження пропонуємо розглянути теоретичні підходи щодо характеристики категорії «грошовий потік». Справа в тому, що у наукових дослідженнях з проблематики банківського менеджменту та фінансової діяльності банківських установ доволі часто спостерігається ототожнення понять «грошовий потік» і «фінансовий потік».

Проте, такий підхід є спрощеним і не враховує специфіки функціонування банків як фінансових посередників, діяльність яких пов'язана з багатокомпонентним рухом ресурсів у різних формах. Крім того, цей підхід не можна визнати достатньо вичерпним з позицій сучасної теорії фінансів, оскільки одновимірність до інтерпретації процесів розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів об'єктивно звужує економічний зміст відповідних явищ і створює передумови для формування методологічно некоректних управлінських рішень.

Таблиця 3. Взаємозв'язок грошових потоків від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності банків в умовах цифрової економіки

Table 3. Interrelationship of cash flows from operating, investing, and financing activities of banks in the digital economy

Категорія потоку	Джерела надходження / використання коштів	Цифрові інструменти моніторингу	Призначення / значення
Операційні потоки	Надходження: депозити клієнтів, комісійні платежі Витрати: кредити, операційні витрати, виплата зарплат	Core banking, ERP-системи, Robotic Process Automation (RPA), електронні платіжні платформи (ШІ, хмарні технології)	Забезпечення щоденної ліквідності, підтримка основної діяльності банку, RPA виступає одним із ключових інструментів цифрової модернізації банків, оскільки забезпечує підвищення операційної ефективності, скорочення витрат на виконання стандартних процедур та сприяє зростанню якості і швидкості надання банківських послуг. Автоматизація рутинних операцій підвищує передбачуваність операційних грошових потоків і створює додаткові можливості для підтримання поточної ліквідності банків, знижуючи потребу у залученні короткострокових ресурсів.
Інвестиційні потоки	Надходження: продаж цінних паперів, доходи від інвестицій Витрати: купівля цінних паперів, технологічних платформ, нерухомості	FinTech-платформи, аналітичні інструменти, цифрові біржі	Формування портфеля інвестицій, розвиток банку та фінансових активів. Фінтех є продуктом глибокої інтеграції традиційних фінансів і технологічних інновацій, сприяє більш ефективній ідентифікації кредитоспроможності клієнтів
Фінансові потоки	Надходження: залучення кредитів, емісія облігацій, внески акціонерів Витрати: виплата дивідендів, погашення кредитів	Системи управління капіталом, аналітика кредитних ризиків	Управління капіталом, оптимізація фінансової стійкості. Використання роботизованої автоматизації процесів у банківських установах безпосередньо впливає на формування та структуру грошових потоків, оскільки сприяє скороченню операційних витрат, прискоренню обігу коштів і зменшенню часових розривів між надходженнями та платежами. Водночас оптимізація витрат на обробку транзакцій і внутрішні процедури позитивно позначається на чистому процентному та комісійному доході, що посилює фінансову стійкість банків в умовах цифрової економіки.

Джерело: побудовано автором
Source: compiled by the author

Концентрація уваги виключно на окремих аспектах руху коштів без урахування їх взаємозв'язку з іншими формами вартості може призводити як до спотворення реальних фінансових пропорцій, так і до зниження ефективності фінансового менеджменту загалом.

Показовим у цьому контексті є те, що низка виплат, зокрема дивідендні та податкові платежі, не завжди формально включаються до складу грошових потоків, проте їх вплив на фінансовий стан економічного суб'єкта є беззаперечним і потребує обов'язкового врахування в управлінських розрахунках.

У цьому аспекті науково обґрунтованою видається позиція, відповідно до якої рух грошових коштів і фінансових ресурсів формує взаємозалежну систему, що функціонує у вигляді замкненого відтворювального циклу та має розглядатися як цілісний об'єкт управління. Грошові потоки при цьому виступають базисною передумовою формування фінансових ресурсів, а отже – і ключовим елементом розкриття економічної сутності фінансових потоків як більш загальної категорії. Водночас фундаментальна властивість грошей трансформуватися у капітал, здатний генерувати дохід, зумовлює необхідність розгляду грошових потоків не лише як інструмента обігу, а і як чинника відтворення вартості.

Разом із тим зазначений підхід не позбавлений дискусійних положень. Передусім це пов'язано з еволюцією форм існування грошей у сучасній економіці, що супроводжується активним розвитком фінансових інновацій, поширенням гібридних банківських продуктів і появою інструментів грошового ринку, які поєднують ознаки ліквідності та доходності. За таких умов межі між грошима як засобом обігу та фінансовими активами як формою інвестованого капіталу стають дедалі менш чіткими, що ускладнює однозначне визначення складу грошових ресурсів.

Крім того, додаткову складність створюють трансформаційні процеси, притаманні економіці України в умовах становлення та розвитку ринкових інститутів. Вони зумовили виникнення нових джерел формування фінансових ресурсів в умовах цифрової економіки, які можуть мати різний часовий горизонт використання – від короткострокових до довгострокових. Зокрема, до таких джерел доцільно віднести частину коштів, що залишається у розпорядженні суб'єктів господарювання внаслідок застосування механізмів податкового стимулювання, включаючи податкові пільги та податкові кредити. Економічна природа цих ресурсів не завжди піддається однозначній ідентифікації в межах традиційного підходу до трактування грошових активів.

Проблематика ускладнюється також відсутністю єдності між теоретичними та емпіричними підходами до визначення сутності грошей. Теоретичні концепції, як правило, мають узагальнений характер і не забезпечують достатнього рівня прикладної конкретизації, тоді як емпіричні підходи відзначаються варіативністю методик і залежать від цілей статистичного спостереження та облікових стандартів, що знижує можливість їх універсалізації.

Вважаємо, що окремого уточнення потребує саме змістовне навантаження категорії «грошовий потік банку», яка у різних наукових традиціях використовується для позначення неоднорідних економічних процесів — від вузького розуміння як руху виключно ліквідних коштів до розширеного трактування, що охоплює всі вартісні надходження та вибуття. Така концептуальна багатозначність зумовлює необхідність подальшої теоретичної конкретизації понятійного апарату з метою формування цілісної методології моніторингу та аналізу грошових потоків у системі фінансового управління.

З урахуванням наведених теоретичних положень та існуючих дискусійних аспектів, доцільним є уточнення змісту категорії «грошовий потік банку» в контексті сучасної фінансової теорії та практики банківської діяльності.

Під грошовим потоком банку пропонуємо розуміти «безперервний у часі процес формування, розподілу та використання грошових коштів й їх еквівалентів, що виникає в результаті здійснення банком операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а також відображає реальні зміни в обсягах його високоліквідних ресурсів як ключовий індикатор ліквідності банку, що показує своєчасне виконання зобов'язань перед вкладниками,

кредиторами та іншими контрагентами, а також можливість підтримувати здатність до безперервності платіжного обороту».

Отже, у межах даного дослідження грошові потоки банку розглядаються як самостійний об'єкт управління, аналіз якого є необхідною передумовою оцінювання фінансової стійкості та ефективності функціонування банківської установи.

Водночас, грошовий потік банку не можна розглядати ізольовано від загальної системи фінансових потоків, оскільки він формується під впливом змін у структурі активів і зобов'язань, процентної політики, якості кредитного портфеля, інвестиційної діяльності та регуляторних вимог. Таким чином, грошові потоки є найбільш мобільною та ліквідною формою прояву фінансових потоків банку, відображаючи їх завершальну стадію – трансформацію вартості у грошову форму. Модель руху грошових потоків банківської установи надано на рисунку 2.

Поглиблення ефективності системи управління грошовими потоками банківських установ є неможливим без системної оцінки результативності управлінських впливів, що здійснюється на основі безперервного моніторингу виконання фінансово-економічних завдань. Саме результати такого моніторингу формують аналітичне підґрунтя для розроблення сучасних управлінських технологій, спрямованих на оптимізацію економічних процесів і функціонування організаційної структури банку.

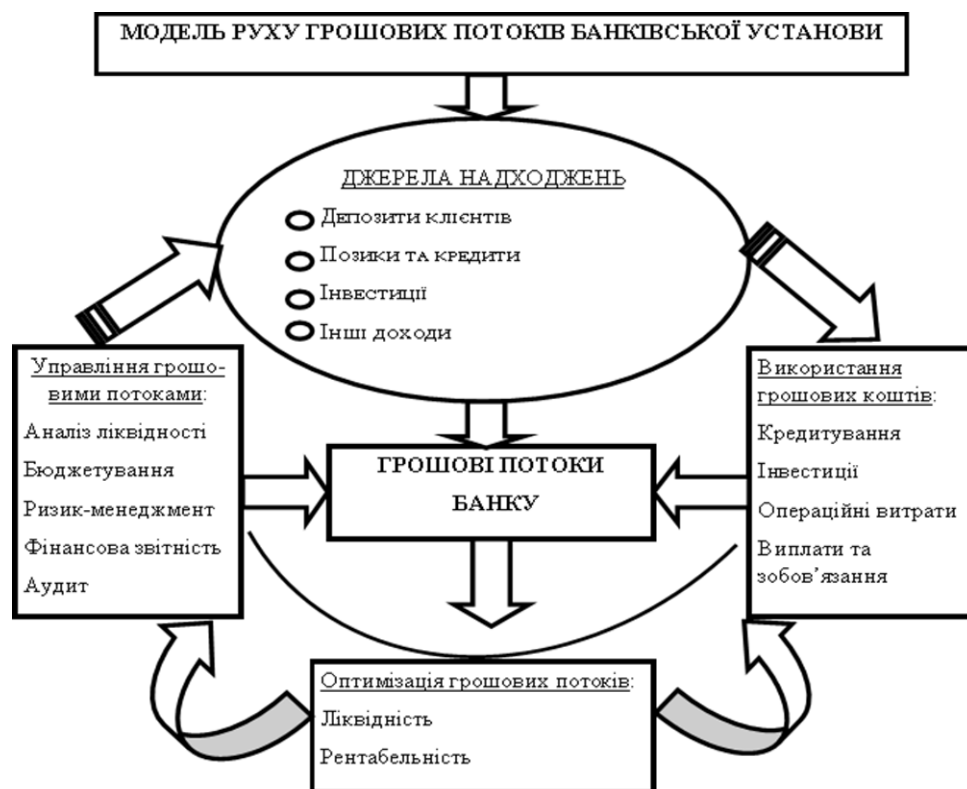


Рис. 2. Модель руху грошових потоків банківської установи
Figure 2. Model of cash flow movement in a banking institution

Джерело: побудовано автором
Source: compiled by the author

В умовах підвищеної волатильності фінансового середовища, зростання регуляторних вимог та структурних змін у банківській системі України у 2020–2025 рр. моніторинг грошових потоків набуває особливого значення як інструмент забезпечення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості банків.

На нашу думку, моніторинг грошових потоків банку доцільно розглядати як безперервний процес цілеспрямованого спостереження, аналізу та оцінювання руху коштів за основними видами банківської діяльності – операційною, інвестиційною та фінансовою – з урахуванням специфіки формування процентних і непроцентних доходів та витрат. Саме результати такого моніторингу формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо регулювання ліквідної позиції банку, оптимізації структури активів і зобов’язань, а також управління процентним ризиком.

Вважаємо, що основними завданнями моніторингу грошових потоків банківських установ є, по-перше, обґрунтування методичних, організаційних та інформаційних засад його здійснення з урахуванням вимог Національного банку України та міжнародних стандартів фінансової звітності. По-друге, важливим завданням виступає своєчасне виявлення системних і специфічних ризиків у формуванні та використанні грошових потоків, зокрема ризиків ліквідності, процентного ризику та ризику розривів грошових потоків за строками. По-третє, моніторинг спрямований на вдосконалення аналітичного інструментарію управління грошовими потоками шляхом формування системи показників, що дозволяє оцінити їх достатність, стабільність і збалансованість. Окрему роль відіграє розроблення управлінських рекомендацій щодо мобілізації внутрішніх резервів зростання операційних грошових потоків і підвищення контролю ефективності використання фінансових ресурсів.

Пропонуємо процес моніторингу грошових потоків банку структурувати у вигляді чотирьох взаємопов’язаних етапів (Рис.3).

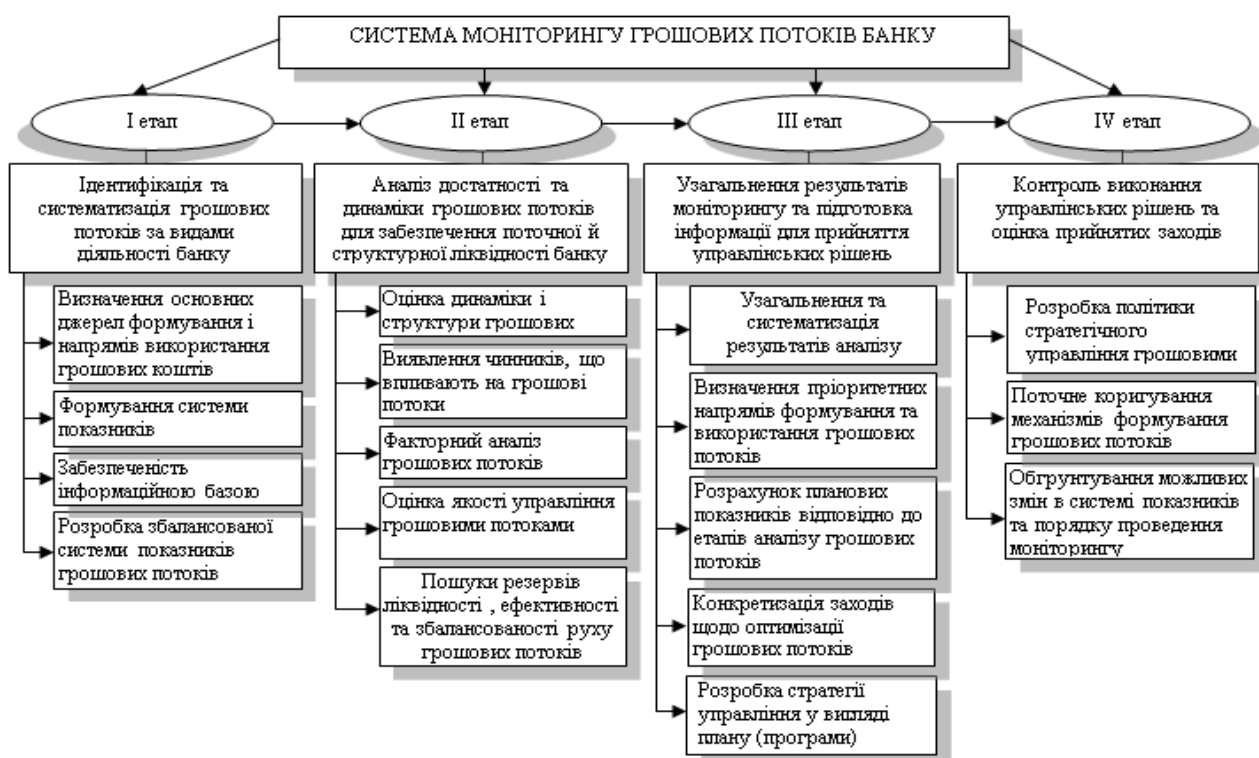


Рис. 3. Модель системи моніторингу грошових потоків банків

Figure 3. Model of the cash flow monitoring system of banks

Джерело: побудовано автором

Source: compiled by the author

На першому етапі здійснюється ідентифікація та систематизація грошових потоків за видами діяльності з одночасною оцінкою повноти й якості інформаційної бази. У межах цього етапу формується система показників, зокрема: чистий операційний грошовий потік банку, чистий процентний грошовий потік, коефіцієнт покриття зобов’язань операційними грошовими потоками, а також показники розривів ліквідності за строками.

Другий етап передбачає аналіз достатності та динаміки грошових потоків у контексті забезпечення поточної й структурної ліквідності банку. На цьому етапі оцінюється співвідношення операційних, інвестиційних і фінансових потоків, аналізується вплив процентних доходів і витрат на формування чистого грошового потоку, а також виявляються тенденції зміни грошового обороту банків за визначений термін часу з урахуванням кризових явищ, пов'язаних із пандемією, воєнними ризиками та змінами монетарної політики

На третьому етапі здійснюється узагальнення результатів моніторингу та підготовка аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо оптимізації структури активів і пасивів, управління процентною маржею та коригування політики залучення й розміщення ресурсів. Саме на цьому етапі формується методична база для порівняльного аналізу грошових потоків банківської системи України та відбувається визначення ключових факторів їх зміни.

Четвертий етап пов'язаний із контролем реалізації управлінських рішень і оцінюванням їх впливу на стан грошових потоків, ліквідність і фінансову стійкість банку. Результати цього етапу слугують основою для формування довгострокової стратегії управління грошовими потоками, що передбачає узгодження короткострокових рішень із стратегічними цілями розвитку банківських установ.

Таким чином, запропонований підхід до моніторингу грошових потоків банків створює методологічне підґрунтя для проведення комплексного аналізу їх динаміки та структури, а також для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ліквідністю та процентними потоками в банківській системі України.

Отже, вважаємо, що ключовим результатом функціонування системи моніторингу механізмів формування та використання грошових потоків банку має стати розроблення сукупності управлінських альтернатив, кількісно та якісно співмірних із виявленими відхиленнями у їх русі. Такий підхід забезпечує не лише реагування на наслідки фінансових дисбалансів, а й створює передумови для їх превентивного усунення в межах стратегічного та тактичного управління ліквідністю.

Обговорення (Discussion). Аналіз наукових підходів до управління грошовими потоками засвідчує еволюцію поглядів від класичних фінансових концепцій до цифровізовано-орієнтованих моделей банківського менеджменту. Традиційні дослідження розглядають грошові потоки як об'єкт оптимізації з позицій забезпечення ліквідності, синхронізації надходжень і витрат та підтримки фінансової стійкості. У цих підходах акцент робиться на структурному балансуванні активів і пасивів та дотриманні нормативних вимог. Однак вони формувалися в умовах відносної стабільності фінансового середовища та обмеженої швидкості обробки інформації. Запропоноване автором визначення грошового потоку банку дозволяє: чітко відмежовувати грошові потоки від більш широкої категорії фінансових потоків; забезпечити методологічну основу для аналізу ліквідності та платоспроможності банків; узгодити теоретичне трактування з вимогами фінансової звітності та практикою банківського регулювання.

Проте, сучасна цифрова економіка змінює саму природу грошових потоків банківських установ. Висока інтенсивність транзакцій, миттєві розрахунки, розвиток мобільного банкінгу та фінтех-екосистем формують нову динаміку руху фінансових ресурсів. У роботах сучасних авторів наголошується на потенціалі штучного інтелекту та аналітики великих даних у прогнозуванні ліквідності та управлінні ризиками. Проте переважна більшість таких досліджень зосереджується на технологічному аспекті трансформації, недостатньо інтегруючи його з класичними фінансовими моделями.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у формуванні інтегрованого методологічного підходу, що поєднує традиційні інструменти фінансового аналізу

(оцінювання ліквідності, достатності капіталу, рентабельності активів і капіталу) з цифровими моделями прогнозування грошових потоків на основі аналітичних алгоритмів та автоматизованих систем управління. Запропоновано розглядати управління грошовими потоками не лише як функцію фінансового менеджменту, а як цифровізовано-адаптивну систему, здатну до саморегулювання в режимі реального часу.

Дискусійним залишається питання меж цифровізації управлінських процесів: чи можуть алгоритмічні моделі повністю замінити експертне фінансове судження. Отримані результати свідчать, що найбільш ефективною є синергія людського управлінського досвіду та цифрових аналітичних інструментів. Саме такий підхід забезпечує підвищення адаптивності банківських установ до зовнішніх шоків, мінімізацію ризиків неплатоспроможності та зміцнення їх конкурентних позицій у цифровому фінансовому середовищі.

Висновки (Conclusions). Ефективність функціонування банку безпосередньо визначає його фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність та конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Учасники ринкових відносин, ґрунтуючись на доступній публічній інформації, аналітичних звітах та фінансових показниках, прагнуть оцінити реальний стан банку та його здатність до довгострокового розвитку.

Проведене дослідження грошових потоків банківської системи України за період 2020–2025 рр. підтвердило, що ефективне управління фінансовими ресурсами є критично важливим фактором забезпечення ліквідності та фінансової стійкості банківських установ. У зазначений період спостерігалися суттєві коливання процентних потоків, зміни в операційних і фінансових потоках, а також трансформації в структурі інвестиційної діяльності, що обумовлені як внутрішніми макроекономічними факторами, так і зовнішніми шоками, включно з пандемічними обмеженнями та цифровізацією банківських процесів.

На основі аналізу діяльності банків України за 2020–2025 рр. виявлено посилення взаємозалежності між операційними грошовими потоками, зумовленими активністю клієнтів у цифрових каналах, та фінансовими потоками, пов'язаними з управлінням залученими ресурсами, процентною політикою й виконанням регуляторних вимог НБУ. Доведено, що інвестиційні потоки дедалі частіше спрямовуються на розвиток цифрової інфраструктури, інформаційних систем і фінтех-рішень, що опосередковано впливає на ліквідність і конкурентоспроможність банківських установ. Сьогодні цифровізація банківської діяльності перейшла на новий етап – цифрову трансформацію, що докорінно змінює принципи обслуговування клієнтів.

У ході дослідження узагальнено теоретико-методологічні підходи до трактування сутності грошових і фінансових потоків банківських установ та обґрунтовано їх взаємозв'язок із показниками ліквідності й фінансової стійкості. Встановлено, що в умовах цифрової економіки грошові потоки банків набувають підвищеної динамічності та складності внаслідок зростання частки безготівкових розрахунків, розвитку дистанційних каналів обслуговування, поширення миттєвих платежів і цифровізації банківських продуктів, що трансформує структуру операційних, інвестиційних і фінансових потоків.

Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного аналізу грошових потоків до комплексного моніторингу їх руху із застосуванням цифрових аналітичних інструментів, великих масивів даних і автоматизованих систем управління. Запропонований підхід створює підґрунтя для підвищення якості управлінських рішень, своєчасного виявлення ризиків ліквідності та забезпечення фінансової стійкості банків в умовах прискореної цифрової трансформації банківського сектору.

Аналіз наукових джерел і практики банків показав про наявність, недостатньо інтегрованих підходів до моніторингу, що ускладнює оцінку реальної ліквідності та потенційних ризиків. Тому у ході дослідження було розроблено концептуальну модель

системи моніторингу грошових потоків, яка передбачає класифікацію потоків за видами, визначення резервів ліквідності, оцінку ефективності управлінських рішень та прогнозування потенційних відхилень. Такий підхід дозволяє формувати достовірну інформаційну базу для прийняття оперативних і стратегічних рішень щодо управління фінансовими ресурсами банку, забезпечує своєчасне виявлення дисбалансів та оптимізацію використання коштів.

Впровадження інтегрованих методик моніторингу та контролю грошових потоків сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, ефективності планування фінансових ресурсів та здатності банків швидко реагувати на зовнішні та внутрішні ризики. У результаті формуються передумови для стабільного функціонування банківської системи, зміцнення ліквідності та підвищення загальної фінансової стійкості установ, що особливо актуально в умовах динамічних змін економічного середовища сьогодні.

Таким чином, дослідження підтверджує, що комплексний аналіз грошових потоків банків в умовах цифрової економіки у поєднанні з ефективною системою моніторингу є ключовим інструментом управління фінансовими ресурсами банків та забезпечення їх стійкості в умовах нестабільності та підвищених ризиків.

Список літератури

1. Азаренкова Г. М. Фінансові потоки в системі економічних відносин : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 328 с.
2. Батажок С. Г. Теоретико-методологічні складові управління грошовими потоками підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 4 (287). С. 68–80. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16408216>
3. Бланк І. А. Управление денежными потоками. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Ника-Центр, 2007. 752 с.
4. Бугель Ю., Очеретко Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257>
5. Гриліцька А. Оцінка та оптимізація управління грошовими потоками. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 53. С. 87–97. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-87>
6. Ігнатишин М. В., Бурдюх Л. Ю. Управління грошовими потоками в системі розрахункових платежів на основі коефіцієнтного аналізу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 1 (9). С. 163–170.
7. Кот О. В., Герасименко Н. В. Фінансові потоки у механізмі функціонування банку. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 294–299.
8. Киця Д. К. Механізм управління грошовими потоками банку. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 137–141.
9. Лігоненко Л. О., Ситник Г. В. Управління грошовими потоками. Київ : КНТЕУ, 2005. 255 с.
10. Основні показники діяльності банків. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2024/>
11. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://www.bank.gov.ua>
12. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління НБУ від 24.02.2022 № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18
13. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2025 року / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
14. Ronen L. Cash flow modeling 101: Understanding the basics. Finro Financial Consulting. URL: <https://www.finrofa.com/startup-qa/cash-flow-modeling-101-understanding-the-basics>
15. Shetty R. Banking Beyond Digital: How Generative AI is Reshaping the Future. Arya.ai. 2025. Aug. 7. URL: <https://arya.ai/blog/gen-ai-reshaping-future-of-banking>
16. Цифровізація фінансової сфери: переваги мобільного банкінгу / АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/blog/cifrovizaciya-finansovoyi-sferi-perevagi-mobilnogo-bankingu>
17. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О., Фомов Д. О. *Fintech як драйвер економічного відновлення України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10402>
18. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О., Фомов Д. О. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. № 3. С. 45–57. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045>
19. Ясишена В. Сутність грошових потоків підприємства та їх класифікація. URL: <https://goo.gl/Jmv5X4>
Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 *Статтю рекомендовано до друку 10.03.2026*
Стаття надійшла після рецензування 09.01.2026 *Статтю опубліковано 31.03.2026*

Grinko Alla

Doctor of Economics, professor,
professor of the Department of Management,
Accounting and Business Communication
V.N. Karazin Kharkiv National University
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: grinko.alla@gmail.com
ORCID ID: [0000-0001-5324-6926](https://orcid.org/0000-0001-5324-6926)

Methodological approaches to cash flow management of banking institutions in the digital economy

Abstract. The article examines the specific features of the formation and management of cash flows in banking institutions within the digital economy. The study identifies key trends in the transformation of cash flows during periods of crisis and structural change and emphasizes that effective financial resource management is a critical factor in ensuring bank liquidity and financial stability.

Introduction. The period 2020–2025 is characterized by significant fluctuations in the macroeconomic environment, rising interest rate risks, transformation of operational processes, and accelerated digitalization of financial services. Under these conditions, traditional approaches to analyzing and monitoring cash movements have proven insufficiently systematic and inadequately adapted to banking practice.

Problem Statement. An analysis of Ukrainian banking practice indicates a fragmented approach to monitoring aggregate cash flows, manifested in the absence of an integrated system for tracking cash movements across major types of banking operations. This necessitates the development of a systematic approach to understanding the essence and specific features of bank cash flows, as well as their monitoring and analysis.

Unresolved aspects of the problem. Despite the availability of methods for assessing cash flows, several issues remain unresolved in banking practice: the lack of a unified approach to defining and identifying cash and financial flows (operating, investing, and financing); the expansion of digitalization in the financial sector, which transforms mechanisms of financial resource movement; the imperfection of liquidity monitoring and flow management systems; and the limited application of integrated cash flow models capable of accounting for interrelations among different types of flows and the impact of interest income and expenses on the overall financial position.

Purpose of the Article. The purpose of the article is to develop and substantiate methodological approaches to effective cash flow management in banking institutions within the digital economy.

Presentation of the main material. The dynamics of cash flows in the banking system of Ukraine during 2020–2025 are analyzed, enabling the identification of key trends in cash flow transformation amid crisis conditions, structural changes, and digital economic development. Approaches to interpreting the categories “cash flow” and “financial flow” in banking activities are generalized and systematized, which makes it possible to substantiate their conceptual differentiation considering sectoral specifics and liquidity management requirements. The necessity of implementing a cash flow monitoring system as a tool for integrating analytical, planning, and control functions of management is substantiated.

Conclusions. To maintain financial stability, a banking institution must ensure an optimal cash flow structure and effectively manage available resources. This is essential for strengthening the resilience of the Ukrainian banking system and optimizing financial flow management under complex and unpredictable conditions.

Keywords: *cash flows, banking institutions, digital economy, modeling, cash flow monitoring, digital tools.*

JEL Classification: G21, G32, O33, E50

Figures: 3; Tables: 3; References: 20

For citation: Grinko Alla. Methodological approaches to cash flow management of banking institutions in the digital economy. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. №1(20)2026. P. 9-22. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-01> [in Ukrainian]

References

1. Azarenkova, H. M. (2006). Financial flows in the system of economic relations. *VD “INZhEK”*. [in Ukrainian]
2. Batashok, S. H. (2025). Theoretical and methodological components of enterprise cash flow management. *Formation of Market Relations in Ukraine*, (4/287), 68–80. [in Ukrainian]
3. Blank, I. A. (2007). *Management of cash flows* (2nd ed.). Nika-Tsentr. [in Ukrainian]
4. Buhel, Yu., & Ocheretko, B. (2024). Digital transformation of the banking system: Innovations and impact on financial services. *Economic Analysis*, 34(3). <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257> [in Ukrainian]
5. Hrylytska, A. (2025). Assessment and optimization of cash flow management. *Sustainable Development of Economy*, 87–97. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-87> [in Ukrainian]

6. Ihnatyshyn, M. V., & Burdiukh, L. Yu. (2018). Cash flow management in the payment system based on coefficient analysis. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*, 1(9), 163–170. [in Ukrainian]
7. Kots, O. V., & Herasymenko, N. V. (2014). Financial flows in the mechanism of bank functioning. *Innovative Economy*, (4), 294–299. [in Ukrainian]
8. Kytsia, D. K. (2014). Mechanism of bank cash flow management. *Management of Development*, (2), 137–141. [in Ukrainian]
9. Lihonenko, L. O., & Sytnyk, H. V. (2005). Cash flow management. *KNTEU*. [in Ukrainian]
10. Minfin. (2024). Key indicators of bank performance. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2024/> [in Ukrainian]
11. National Bank of Ukraine. (n.d.-a). Official website. Retrieved from: <https://www.bank.gov.ua> [in Ukrainian]
12. National Bank of Ukraine. (n.d.-b). Resolution No. 18 on banking system operation during martial law. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 [in Ukrainian]
13. National Bank of Ukraine. (2025). Financial Stability Report (December 2025). Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> [in Ukrainian]
14. Ronen, L. (n.d.). Cash flow modeling 101: Understanding the basics. *Finro Financial Consulting*. Retrieved from: <https://www.finrofca.com/startup-qa/cash-flow-modeling-101-understanding-the-basics>
15. Shetty, R. (2025, August 7). Banking beyond digital: How generative AI is reshaping the future. *Arya.ai*. Retrieved from: <https://arya.ai/blog/gen-ai-reshaping-future-of-banking>
16. Universal Bank. (n.d.). Digitalization of the financial sphere: advantages of mobile banking. Retrieved from: <https://www.universalbank.com.ua/blog/cifrovizaciya-finansovoyi-sferi-perevagi-mobilnogo-bankingu> [in Ukrainian]
17. Verheliuk, Yu. Yu., Hantsiak, M. O., & Fomov, D. O. (2024). Fintech as a driver of Ukraine's economic recovery. *Interscience. Series: Economic Sciences*, (10). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10402> [in Ukrainian]
18. Verheliuk, Yu. Yu., Hantsiak, M. O., & Fomov, D. O. (2025). Digital transformation of the banking system: Global guidelines for Ukraine. *Finance of Ukraine*, (3), 45–57. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045> [in Ukrainian]
19. Yasyshena, V. (n.d.). The essence of enterprise cash flows and their classification. Retrieved from: <https://goo.gl/Jmv5X4> [in Ukrainian]

Received: 25.08.2025

Received after review: 09.01.2026

Accepted: 10.03.2026

Published: 31.03.2026