

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>

УДК 336.717

# ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## TRANSFORMATION OF BANKING SERVICES UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Береславська Олена Іванівна**

доктор економічних наук, професорка, завідувачка кафедри,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8856-2478>**Bereslavska Olena**

State Tax University

Метою статті є визначення та дослідження основних напрямків та ефектів трансформації банківських послуг в умовах цифровізації. У статті на основі розгляду переваг технології, що дозволяє банкам аналізувати великий масив даних (Big Data) показано, що її використання сприяє правильній побудові бізнес-моделі банку, яка передбачає розробку та реалізацію персоналізованих пропозицій для клієнтів, виходячи з їх уподобань. Висвітлено особливості застосування банками цифрових технологій в операційних процесах, зокрема можливість обслуговування клієнтів за допомогою віддалених онлайн-сервісів та надання послуг кешбек-сервісів під час придбання банківських продуктів. Встановлено, що види банківських ризиків також змінюються, до складу основних ризиків банку додається кіберризик. У підсумку визначено основні ефекти, які отримують банки та їх клієнти у процесі трансформації банківських послуг в умовах цифровізації.

**Ключові слова:** трансформація, цифровізація, банки, продукти і послуги, бізнес-моделі, ринок банківських послуг, банківські ризики.

The current stage of economic development is characterized by the introduction of digital technologies in all spheres of activity. Digitization makes it possible to speed up the life processes of citizens, to provide them with services quickly and qualitatively. At the moment, there is a rapid development of digital technologies in the banking sector of the economy. Most users of banking services use mobile applications of banks for the purpose of remote management of their financial resources and round-the-clock access to them. For consumers of banking services, such qualities as simplicity, speed, availability, and low cost are relevant. Taking into account such advantages, it became clear that the banking sector needs the introduction of innovative technologies of the digital format in order to meet the needs of its customers in the most complete and timely manner in order to improve business models and increase the efficiency of the credit organization. The application of information technologies in banking expands the client base, and also relieves the work of bank office employees as a result of the 24-hour availability of almost all banking services at any time. The purpose of the article is to study the main directions and effects of the transformation of banking services in the conditions of digitalization. Based on the review of the advantages of the technology that allows banks to analyze a large array of data (Big Data), the article shows that its use contributes to the correct construction of the bank's business model, which involves the development and implementation of personalized offers for customers based on their preferences. The peculiarities of the use of digital technologies by banks in operational processes are highlighted, in particular, the possibility of customer service using remote online services and the provision of cashback services when purchasing banking products. It has been established that the types of banking risks are also changing, cyber risk is added to the bank's main risks. As a result, the main effects that banks and their clients receive in the process of transformation of banking services in conditions of digitization are determined.

**Keywords:** transformation, digitalization, banks, products and services, business models, banking services market, banking risks.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток та впровадження цифрових технологій прискорюють процеси трансформації банківських послуг та каналів їх надання. Цифровізація

несе у собі вагомні виклики та суттєві зміни, що найбільш динамічно проявляються у фінансовій сфері, особливо у банківській діяльності. Клієнтоорієнтованість, персоналізація пропо-



зиції, мобільність надання послуг – це ключові складові концепції сучасного банкінгу, які ще більш вагомо проявлятимуться при переведенні традиційного банківського бізнесу в цифровий формат.

Цифровізація банківської діяльності через розвиток технологій та збільшення клієнтських потреб вимагає від банків розширення переліку послуг, включаючи до нього фінансові та нефінансові послуги. Тому перед банками сьогодні стоїть серйозне завдання щодо трансформації моделі організації та надання банківських послуг, що дозволить удосконалити клієнтські сервіси, урізноманітнити продуктивні пропозиції та диверсифікувати доходи. Стратегічно важливим завданням прискореного розвитку вітчизняного цифрового банкінгу є розробка конкурентоспроможної комплексної банківської продуктової пропозиції, зберігаючи при цьому затребувані традиційні продукти та послуги, спрощуючи інструменти їх реалізації на основі застосування передових інформаційно-комунікаційних технологій. Таким чином, актуальність даного дослідження визначається необхідністю пошуку алгоритмів для якісного та персоналізованого просування банківських продуктів та послуг на основі використання цифрових технологій та інструментів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Фундаментальні аспекти становлення та розвитку ринку банківських послуг, кредитних інститутів та їх інфраструктури широко досліджено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як: О. Дзюблюк [1], О. Марценюк-Розарьонова, В. Шмігельська [2], О. Покатаєва, Н. Давидкова [3], Ф. Котлер [4], С. Тідке [5] та інших.

Процеси цифровізації у банківській діяльності та наданні послуг з застосуванням інноваційних цифрових технологій у клієнтському обслуговуванні досліджували Н. Акименко [6], А. Касич [7], Л. Кльоба [8], І. Краснова, М. Щеглюк [9], С. Реверчук [10], С. Шелудько [11], Г. Віал [12], А. Іп, Н. Бокен [13], Ф. Ханбубі, А. Булмакул [14] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин.** Незважаючи на значний науковий внесок у зазначену проблематику, певний перелік питань потребує додаткового висвітлення. Зокрема, на наш погляд, недостатньо зосереджено увагу на перевагах трансформації банківських послуг в умовах цифровізації для банків та їх клієнтів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** У центрі даного наукового дослідження є визначення та висвітлення основних переваг, напрямів та ефектів трансформації банківських послуг від впровадження цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація в умовах сьогодення є однією з визначальних тенденцій розвитку людства та сфер його діяльності. На основі цифровізації формується більш інклюзивне суспільство, створюються кращі механізми управління, розширюється доступ ринку банківських послуг та підвищується їх якість. Цифровізація створює умови для зниження цін для користувачів послуг та розширення їх спектру. Пандемія коронавірусу, яка слугувала поштовхом для прискорення інформатизації, засвідчила важливість та необхідність у користуванні цифровими технологіями для підвищення добробуту населення та розвитку економік країн світу.

Логіка нашого контексту дослідження передбачає на основі узагальнення наукових підходів до тлумачення термінів “цифровізація” та “трансформація банківських послуг” дати їх визначення. Погоджуючись з думкою М. Руденко, під “цифровізацією” розуміється зміна природи та бізнес-моделі економічних відносин, їх суб’єктивно-об’єктивної орієнтованості (перехід до цифрового бізнесу). Надання нових можливостей отримання прибутку та створення цінності; вдосконалення управління виробництвом товарів і послуг; вирішення нагальних економічних проблем в розрізі окремих галузей та підприємств” [15, с. 10].

У процесі цифровізації всіх сфер та галузей економічної діяльності, у тому числі й банківської, відбувається трансформація не тільки відносин, але й їх бізнес-моделей та видів послуг, які вони надають своїм клієнтам. Термін “трансформація” на думку Є. Івченка, можна трактувати по-різному, так як він є досить складним [16]. Дійсно, трансформація має характер міждисциплінарного поняття, але нас цікавить його економічний аспект. Отже, під трансформацією ми розуміємо якісні зміни у економічній системі. Щодо розуміння терміну “трансформація ринку банківських послуг”, то його зміст полягає у якісному технологічному оновленні як банківських продуктів, так і інструментів надання банківських послуг.

В основу будь-якої економічної трансформації закладено зміни, основним аспектом яких є перегляд підходу до ведення бізнесу. Траєкторію розвитку банків визначає

сукупність факторів зовнішнього середовища, що характеризується на даному етапі нестабільністю та підвищеними ризиками. Ключовим фактором, що визначає зміну парадигми діяльності банків, стають потреби клієнтів, що змінилися. Вже зараз молоде покоління виявляє більшу лояльність до цифрових компаній, ніж до традиційних гравців. У зв'язку з цим перед банками постає завдання переходу до нового формату діяльності, впровадження проривних технологій та інноваційних підходів до управління, щоб забезпечити своє виживання на ринку в довгостроковій перспективі.

Цифровізація основних банківських процесів призводить до того, що вартість банківських послуг, таких як продаж новітніх продуктів та послуг, знижується на 40–60%. Цифрові технології дозволяють підвищити швидкість та зручність обслуговування клієнтів, що у свою чергу сприяє зміцненню відносин між банками та клієнтами.

У найближчі роки швидкість цифрового розвитку тільки збільшуватиметься, і раціональне управління цифрою трансформацією у банківській діяльності стане перевагою в умовах конкурентної боротьби з фінтех-компаніями. Основні переваги, які несе цифрова трансформація для банківського сектора, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1  
**Основні переваги цифрової трансформації банківського бізнесу**

Переваги	Можливість оптимізації банківських процесів
	Формування персоналізованої та привабливої інфраструктури обслуговування
	Можливість пошуку нових джерел доходів

*Джерело: розроблено автором*

Трансформація банківського бізнесу та послуг, що надаються, передбачає все більше й більше використання цифрових технологій з метою формування нових або удосконалення вже існуючих бізнес-моделей та підвищення ефективності своєї діяльності. Впровадження сучасних способів надання банківських послуг призводить до скорочення кількості філій банків, більшість послуг переводиться у сферу онлайн.

У теперішній час вже є можливим виокремити найважливіші тенденції цифрової транс-

формації банківських послуг, які лише починають проявлятися в інших сферах фінансової та економічної діяльності. У таблиці 2 представлені найважливіші тенденції цифрової трансформації новітніх та оновлених банківських послуг.

Вище зазначалося, що у сучасному світі банки орієнтуються на потреби та уподобання клієнтів, що зумовлює необхідність не тільки збирання великого обсягу даних, а й їх глибокого аналізу. Проведення такої роботи в даний час можливе за допомогою використання в банку цифрової технології Big Data (Великі дані) [18]. Їх обробляють за допомогою спеціальних автоматизованих інструментів, так як вважається, що за допомогою програми Microsoft Excel неможливо проаналізувати такий обсяг даних та прийняти відповідні рішення на основі отриманих результатів. Використання Big Data є одним із способів підвищення рентабельності банку за рахунок того, що результати аналітики великих даних сприяють правильній побудові бізнес-моделі конкретного банку, яка передбачає розробку та застосування персоналізованих пропозицій для клієнтів, виходячи з їх потреб.

Результатом проведеної роботи у цій галузі є отримання персоналізованої банківської послуги, використання якої буде вигідним, як для банку, так і для клієнта цього банку. Тобто цифрові технології допомагають створити нову послугу, яка буде індивідуальною для кожного клієнта банку. Насправді це є великою перевагою на ринку банківських послуг, адже створення таких продуктів та послуг дозволяє не тільки утримати вже існуючих клієнтів, а й залучити нових і цим розширювати клієнтську базу.

Другим вагомим напрямом трансформації банківського бізнесу під впливом цифровізації є операційні процеси. Ефективність здійснення банківської діяльності в багатьох залежить від правильно сформованого операційного процесу, що, у свою чергу, залежить від бізнес-моделі конкретного банку. Ці два напрями виступають одними з основних, за якими йде трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Отже, крім вищезазначеної технології Big Data, в операційних процесах банками використовуються такі інноваційні технології, як машинне навчання, поглиблена аналітика, штучний інтелект, робоедвайзинг, а також блокчейн, що дозволяє здійснювати операції без участі посередників та операційно-облікового підрозділу кредитних організацій.

Таблиця 2

## Найважливіші тенденції цифрової трансформації банківських послуг

Напрямок	Опис
Розвиток цифрового банкінгу	Банк без відділень. Сфокусований на дистанційному обслуговуванні клієнтів, що дозволяє не лише підвищити якість та швидкість роботи з клієнтами, а й заощадити час та витрати, підвищити безпеку особистих даних.
Формування оновлених електронних платіжних систем	Вид платіжних систем, який дозволяє здійснювати розрахунки через мережу або платіжні чіпи та токенизовані платіжні картки.
Швидке он-лайн кредитування	Послуга, яку надають банки своїм клієнтам за допомогою дистанційного обслуговування на сайті або в додатку
Віддалена ідентифікація	Механізм, який дозволяє підтвердити особу клієнта дистанційно за допомогою біометричних персональних даних (зображення особи та голосу), з метою надання фінансових послуг онлайн.
Використання штучного інтелекту (ШІ)	Технологія у вигляді аналітичної системи, здатної до навчання людського мислення та вирішення завдань різної складності.
Використання Big Data	Технологія, що дозволяє банкам аналізувати великий масив даних
Впровадження робоедвайзингу	Програма-робот, який збирає інвесторам портфель інвестицій, надає допомогу у керуванні даним портфелем, тобто замінює фінансового консультанта.

Джерело: розроблено автором за даними [17, с. 14, 326, 2749, 4234, 8023]

Застосування наскрізних технологій дозволяє створювати абсолютно нові продукти та послуги, причому необхідно зазначити, що це стосується не лише банківського сектора, а й інших сфер. Але для банківської галузі це особливо актуально. Створення нових продуктів та використання інноваційних технологій дозволяє банкам спростити та підвищити швидкість здійснення різних операцій, тобто оптимізувати операційні процеси банків. Така оптимізація здійснюється шляхом переходу обслуговування клієнтів в онлайн-формат. Застосування банками цифрових технологій в операційних процесах несе в собі безліч переваг, серед яких можливість обслуговування клієнтів за допомогою онлайн-простору (банківських мобільних додатків), що не вимагає особистої присутності, розробка персоналізованих пропозицій, включаючи знижки та найбільш вигідні умови щодо кожного клієнта. У таблиці 3 наведена інформація щодо 10 додатків вітчизняних банків та банків іноземних банківських груп, які займають провідні позиції на ринку України.

З наведеної інформації у таблиці 3 можна побачити, що повний перелік певних віддалених послуг у додатках надає ПриватБанк. Також майже всі послуги надають Монобанк, Sense банк та А-банк. Не надають ні однієї послуги Райффайзен банк і ОщадБанк. Однак це не означає, що два останніх банки не впроваджують у себе дистанційне обслуговування

клієнтів. Усі представлені у переліку банківські додатки містять послуги створення цифрової картки онлайн-підтримки та відкриття депозиту в онлайн-режимі [19]. При цьому слід також зазначити, що наведені банківські додатки мають як переваги, так і недоліки, пов'язані з вартістю послуг, обслуговуванням карток, технічними збоями тощо [20].

Ще одним напрямом впровадження цифрових технологій є застосування в роботі банків кешбек-сервісів під час здійснення придбання банківських послуг чи продуктів. Різновидом такої технології є створення індивідуальних кастомізованих пропозицій в результаті проведеного аналізу даних із застосуванням Big Data. Можна відзначити, що за тими напрямками, за якими йде цифрова трансформація, банки використовують практично одні й ті самі технології з акцентом на конкретну категорію клієнтів або операційні процеси. Створення персональних пропозицій залучає потенційних клієнтів, тому дана сфера застосування цифрових технологій досить актуальна серед організацій банківського сектора. Так, ПриватБанк під час обслуговування своїх клієнтів аналізує не тільки фінансовий стан, а й бере до уваги його вік та купівельну спроможність. Це загалом дає загальне уявлення про споживача банківських послуг, на основі чого вже формується персональна пропозиція, або банк приймає рішення про відмову у роботі з потенційним клієнтом через

Таблиця 3

## Топ-10 додатків вітчизняних банків і клієнтські зручності в них

Назва банку	Відкриття кредитної лінії в додатку	Підв'язка карток інших банків	Оплата будь-якого рахунку з додатка	Відображення різних рахунків клієнта	Можливість вимкнення подвійної конвертації	Відкриття валютного депозиту в додатку
Монобанк	+	+	-	+	+	+
Sense банк	+	+	-	+	+	+
А-банк	+	+	-	+	+	+
ПриватБанк	+	+	+	+	+	+
ПУМБ	+	+	-	-	-	+
Укргазбанк	-	+	-	-	-	+
Укрсиббанк	-	+	-	-	-	-
Отр банк	-	+	-	-	-	-
Райффайзен банк	-	-	-	-	-	-
ОщадБанк	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено за даними [19]

його неспроможність або погану кредитну історію [21; 22].

Цифрова трансформація банківської діяльності, спрямована на клієнтоорієнтованість та оптимізацію операційних процесів, зумовлюють формування бізнес-моделей в кожному вітчизняному банку, незважаючи на його масштаби. Сьогодні цифрові технології присутні у будь-якій сфері банківського бізнесу, так як глобальний процес цифровізації неспроможний залишити його осторонь. Тому бізнес-моделі банків трансформуються за рахунок цифровізації його структурних елементів. У даному контексті слушною є думка І. Андрющенко та В. Скидана "... що цифрова трансформація – це не тільки зміна технологій, ... бізнес-моделей, а й зміна організаційної стратегії, яка відображається в іншому способі мислення" [23, с. 80–81].

Цифровізація відкриває перед банками нові можливості та дає їм нові конкурентні переваги, але водночас привносить у роботу банківського сектору нові ризики – не фінансової, а технологічної природи, що створює нові проблеми у забезпеченні економічної безпеки банків та нові виклики стабільності фінансової системи.

Розширення спектра банківських ризиків пов'язане з новими типами учасників ринків, новими технологіями, ускладненням законодавства, зміною поведінки споживачів. Впровадження цифрових технологій поступово стирає межу між банківськими та небанків-

ськими видами діяльності, а швидкість створення нових платіжних інструментів випереджає можливості пристосовності до неї банківського середовища.

Рівень "традиційних" банківських ризиків також змінюється, що в сукупності створює нову структуру ризику – як індивідуального, тобто ризик окремих банків, що здійснюють цифрову трансформацію, так і системного, тобто ризику банківської системи загалом. Банківський ризик-менеджмент, таким чином, стикається з двома проблемами. Перша стосується цифрової трансформації управління ризиками та її процесів, а друга – управління ризиками, склад і структура яких динамічно змінюються у процесі цифрової трансформації.

Управління ризиками має орієнтуватися на перспективну структуру ризиків, які можуть виникнути у майбутньому, бажання банку прийняти їх, а також методи для виявлення та зниження цих ризиків. Воно повинно бути досить гнучким, щоб адаптуватися до нових та непередбачених ризиків. Нездатність банків реагувати на зміну структури ризиків створює загрози.

В рамках цифрової трансформації до складу основних ризиків банку об'єктивно інтегрується кіберризик, пов'язаний з порушенням конфіденційності електронної інформації та її захисту від пошкодження, неправильного використання чи крадіжки. Кіберризик зачіпає не лише банки, а й їхніх клієнтів. Конкуренція

змушує банки підвищувати зручність та якість фінансових послуг, одночасно розширюючи ризики клієнтів з погляду можливих втрат.

Таким чином, за зростання якості, швидкості, доступності взаємодії та зниження вартості послуг та інші “цифрові” переваги банків клієнти сплачують додаткові ризики. Залишаються відкритими питання про правомірність такої передачі ризиків найбільш вразливому учаснику взаємовідносин та компенсацію додаткового ризику клієнтів додатковою прибутковістю. Незалежно від відповіді на ці питання, виходячи із реального стану справ, для зниження кіберризиків необхідні скоординовані дії регулятора, банків та споживачів фінансових послуг. Загалом, заходи управління банківськими ризиками, пов’язані з цифровими технологіями, мають бути спрямовані на забезпечення кібербезпеки, конфіденційності та стійкості до відмови.

**Висновки.** З розвитком цифрових технологій банки трансформують свої послуги та отримують реальний інструмент для надання клієнтам максимального рівня сервісу, підвищуючи їхню лояльність. Тим самим банки закріплюють та розширюють свої клієнтські бази.

Цифрова трансформація як найвищий рівень використання цифрових технологій породжує у банківському секторі такі ефекти: високий ступінь стандартизації, так як інтеграція фінансових функцій з технологічними системами базується на стандартизованих процесах та даних; високий рівень автоматизації, оскільки нові технологічні інструменти забез-

печують автоматизацію більшості послуг та процесів; підвищення продуктивності за рахунок скорочення витрат часу виконання дій та операцій; зміна фінансових моделей у бік концентрації ресурсів на розумінні потреб ринку, а не на транзакціях; покращення взаємодії з клієнтами та співробітниками завдяки підвищенню доступності інформації; покращення якості обслуговування клієнтів за рахунок кращої структуризації процесу надання послуг. Отже, цифрова трансформація банківського сектора дає можливість удосконалювати банківську діяльність, підвищувати її ефективність та прибутковість, а також скорочувати витрати.

Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації дає такі переваги клієнтам:

- доступність за часом (24/7) та місцем (з будь-якої точки);
- економія часу доступу до послуги;
- висока швидкість взаємодії, яка залежить від швидкості роботи банківського фахівця (відсутність проблеми черг);
- збільшення кількості здійснюваних банківських операцій; можливість одночасного доступу до кількох продуктів та послуг у будь-якій комбінації.

Зрештою, впровадження цифрових технологій веде до створення нових бізнес-моделей та розвитку відкритих екосистем, в які будуть залучені всі ринки та споживачі. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація – це не технологічна стратегія, а бізнес-стратегія, яка дозволяє бізнесу швидко реагувати на потреби ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дзюблюк О. Ринок банківських послуг: теоретичні аспекти організації і стратегії розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2005. № 6. С. 41–49.
2. Марценюк-Розарьонова, О., Шмігельська, В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/45.pdf)
3. Покатаєва О. В., Давидкова Н. М. Підхід до оцінки розвитку ринку банківських послуг. *Економіка та держава*. 2014. № 8. С. 22–26. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2014/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2014/7.pdf)
4. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Пер.з англ. Київ : Вид-во Науковий світ. 2024. 622 с.
5. Tidke Sunita. Marketing of the Banking Services. 2017. Issue-3, Vol-2. URL: [https://ijariie.com/AdminUploadPdf/Marketing\\_of\\_the\\_Banking\\_Services\\_1453.pdf](https://ijariie.com/AdminUploadPdf/Marketing_of_the_Banking_Services_1453.pdf)
6. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 333–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338>
7. Касич А. О., Наумкіна І. О. Процеси цифровізації як невід’ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/473>
8. Кльоба Л. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: DOI:10.32702/2307-2105-2018.12.84

9. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О., Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15>
10. Реверчук С. К., Творидло О. І. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 12–18. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1075>
11. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 334–339. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5\\_16\\_uk/59.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/59.pdf)
12. Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strategic Information Systems*. 2019. № 28. P. 118–144. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196> (Голандія)
13. Yip, A. W. ; Bocken, N. M. Sustainable business model archetypes for the banking industry. *J. Clean. Prod.* 2018, 174, 150–169. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617324988> (in Brazil)
14. Khanboubi, F. Boulmakoul, A. Digital transformation in the banking sector: Surveys exploration and analytics. *Int. J. Inf. Syst. Chang. Manag.* 2019, 11, 93–127. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338827364\\_Digital\\_transformation\\_in\\_the\\_banking\\_sector\\_surveys\\_exploration\\_and\\_analytics](https://www.researchgate.net/publication/338827364_Digital_transformation_in_the_banking_sector_surveys_exploration_and_analytics) (Швейцарія)
15. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/243/232](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/243/232)
16. Івченко Є. А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827>
17. Khosrow-Pour M. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). *IGI Global*, June, 2018. 8104 p. URL: <https://www.igi-global.com/book/encyclopedia-information-science-technology-fourth/173015> (США)
18. Касич А. О., Наумкіна І. О. Процеси цифровізації як невід’ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-1>
19. Бегаль І. Рейтинг банківських додатків. URL: <https://forbes.ua/money/rejting-bankivskikh-dodatkov-chi-e-konkurenti-u-mono-chi-zmig-oshchad-obiyti-rayf-ta-otp-yake-mistse-u-top-10-posidae-privat-doslidzhennya-asotsiatsii-ema-10052023-13576>
20. Михайлова К., Граждан О. Плюси і мінуси додатків популярних українських банків: огляд The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/banks/rejting-bankivskikh-dodatkov-top-12>
21. Як Big Data впливає на комерцію і до яких трендів бізнесу необхідно готуватися вже зараз? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/1/674373/>
22. Офіційний сайт ПриватБанку України. URL: <https://privatbank.ua/>
23. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. *Бізнес-інформ*. 2023. № 12. С. 77–82. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-12\\_0-pages-77\\_82.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf)

## REFERENCES:

1. Dziubliuk O. (2005) Rynok bankivskykh posluh: teoretychni aspekty orhanizatsii i stratehii rozvytku v Ukraini [Market of banking services: theoretical aspects of organization and development strategy in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*. 6. 41–49. (Accessed Feb 1, 2024) [in Ukrainian]
2. Martseniuk-Rozaronova O., Shmihelska, V. (2018) Analiz suchasnoho stanu rynku bankivskykh posluh v Ukraini ta napriamy yoho rozvytku [Analysis of the current state of the banking services market in Ukraine and directions of its development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 10. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/45.pdf) (Accessed Feb 2, 2024) [in Ukrainian]
3. Pokataieva O. V., Davydkova N. M. (2014) Pidkhid do otsinky rozvytku rynku bankivskykh posluh [An approach to assessing the development of the banking services market]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 8, pp. 22–26. (Accessed Feb 6, 2024) [in Ukrainian]
4. Kotler F. (2024) Osnovy marketynhu. Klasychne vydannia. Per.z anhl. K.: Vyd-vo Naukovyi svit [Basics of marketing. Classic edition. Translated from English K.: Scientific world edition]. 622 p. (Accessed Feb 7, 2024) [in Ukrainian]
5. Tidke Sunita. (2017) Marketing of the Banking Services. Issue 3, vol. 2. Available at: [https://ijariie.com/Admin-UploadPdf/Marketing\\_of\\_the\\_Banking\\_Services\\_1453.pdf](https://ijariie.com/Admin-UploadPdf/Marketing_of_the_Banking_Services_1453.pdf) (Accessed Mar 12, 2024) [in America]
6. Akymenko N. V., Mamontenko N. S. (2021) Bankivska systema v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [The banking system in the conditions of the digital economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 5, pp. 333–338. (Accessed Feb 12, 2024). [in Ukrainian]

7. Kasych A. O., Naumkina I. O. (2021) Protsesy tsyvrovizatsii yak nevidiemna skladova suchasnoho bankivskoho menedzhmentu [Digitization processes as an integral part of modern bank management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. 28. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/473> (Accessed Feb 12, 2024) [in Ukrainian]
8. Kloba L. (2018) Tsyvrovizatsiia – innovatsiinyi napriam rozvytku bankiv. [Digitization is an innovative direction of bank development] *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 12. DOI:10.32702/2307-2105-2018.12.84 [in Ukrainian] (Accessed Feb 12, 2024)
9. Krasnova I.V., M. S. Shchehliuk M.S., Tur H.O. (2023) Fintech ta tsyvrovi transformatsii na finansovomu rynku [Fintech and digital transformations in the financial market]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15> (Accessed Feb 20, 2024) [in Ukrainian]
10. Reverchuk S. K., Tvorydlo O. I. (2022) Osoblyvosti rozvytku ta derzhavnoho rehuliuвання rynku bankivskykh posluh Ukrainy v umovakh tsyvrovizatsii [Peculiarities of the development and state regulation of the banking services market of Ukraine in conditions of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 179, pp. 12–8. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1075> (Accessed Feb 20, 2024) [in Ukrainian]
11. Sheludko S.A., Bratkevych P.P. (2019) Vplyv tsyvrovizatsii na bankivskyi biznes v Ukraini [The impact of digitization on the banking business in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, vol. 5 (16), pp. 334–339. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5\\_16\\_uk/59.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/59.pdf) (Accessed Feb 22, 2024) [in Ukrainian]
12. Vial, G. (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strategic Information Systems*, no. 28, pp. 118–144. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196> (Accessed Feb 6, 2024) [in Holland]
13. Yip, A. W.; Bocken N. M. (2018) Sustainable business model archetypes for the banking industry. *J. Clean. Prod.* 174, 150-169. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617324988> [in Brazil] (Accessed Feb 22, 2024)
14. Khanboubi F. Boulmakoul A. (2019) Digital transformation in the banking sector: Surveys exploration and analytics. *Int. J. Inf. Syst. Chang. Manag.* 11. 93-127. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/338827364\\_Digital\\_transformation\\_in\\_the\\_banking\\_sector\\_surveys\\_exploration\\_and\\_analytics](https://www.researchgate.net/publication/338827364_Digital_transformation_in_the_banking_sector_surveys_exploration_and_analytics) (Accessed Mar 6, 2024) [in Switzerland]
15. Rudenko M. V. (2021) Tsyvrovizatsiia: katehoryalni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannya [Digitization: categorical features and specificity of interpretation]. *Ekonomichnyi fory – Economic forum*, vol. 4, pp. 3–13. Available at: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/243/232](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/243/232) (Accessed Mar 6, 2024) [in Ukrainian]
16. Ivchenko Ye. A. (2015) Transformatsiia yak poniattia ta pidkhody do yoho rozuminnia v ekonomichnomu konteksti [Transformation as a concept and approaches to its understanding in the economic context]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827> [in Ukrainian] (Accessed Mar 12, 2024)
17. Khosrow-Pour M. (2018) Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). *IGI Global*, June, 8104 p. Available at: <https://www.igi-global.com/book/encyclopedia-information-science-technology-fourth/173015> (Accessed Mar 12, 2024) [in America]
18. Kasych A. O., Naumkina I. O. (2021) Protsesy tsyvrovizatsii yak nevidiemna skladova suchasnoho bankivskoho menedzhmentu [Digitization processes as an integral part of modern bank management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-1>
19. Behal I. Reitynh bankivskykh dodatktiv [Rating of banking applications]. Available at: <https://forbes.ua/money/rejting-bankivskikh-dodatktiv-chi-e-konkurenti-u-mono-chi-zmig-oshchad-obyty-rayf-ta-otp-yake-mistse-u-top-10-posidae-privat-doslidzhennya-asotsiatsii-ema-10052023-13576> (Accessed Mar 12, 2024) [in Ukrainian]
20. Mykhailova K., Hrazhdan O. Pliusy i minusy dodatktiv populiarnykh ukrainskykh bankiv: ohliad The Page [Pros and cons of applications of popular Ukrainian banks: The Page review]. Available at: <https://thepage.ua/ua/banks/rejting-bankivskikh-dodatktiv-top-12> (Accessed Mar 12, 2024) [in Ukrainian]
21. Yak Big Data vplyvaie na komertsiu i do yakykh trendiv biznesu neobkhidno hotuvatysia vzhe zaraz? [How does Big Data affect commerce and what business trends must be prepared for now?]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/1/674373/> (Accessed Mar 12, 2024) [in Ukrainian]
22. Ofitsiinyi sait PryvatBanku Ukrainy [Official website of PrivatBank of Ukraine]. Available at: <https://privatbank.ua/> (Accessed Feb 2, 2024) [in Ukrainian]
23. Andriushchenko I. S., Skydan V. L. (2023) Tsyvrova transformatsiia bankivskoho sektora Ukrainy [Digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Biznes-inform – Business information*, vol. 12, pp. 77–82. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-12\\_0-pages-77\\_82.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf) (Accessed Mar 12, 2024) [in Ukrainian]