

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-110>

УДК 336.71

НОВІ ГОРИЗОНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗДРІБНОГО БАНКІНГУ

NEW HORIZONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF RETAIL BANKING

Тур Гліб Олексійович

аспірант,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6710-2461>**Tur Glib**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття присвячена аналізу актуальних питань цифрової трансформації, акцентуючи увагу на технологічних трендах, що визначають його розвиток роздрібного банкінгу. Досліджується вплив цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, хмарні технології, блокчейн, мобільні платформи та інтегровані системи управління на трансформаційні процеси. Визначено, що COVID-19 та війна в Україні є ключовими тригерами цифровізації банківських послуг. Використовуючи аналітичний підхід, обґрунтовано основні напрями впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності банків та покращення клієнтського досвіду. Акцентовано увагу, що метою цифрової трансформації роздрібного банкінгу має бути персоналізація сервісів і розробка клієнтоорієнтованих рішень на основі цифрових технологій. Дослідження є актуальним для визначення стратегій адаптації банківських установ до нових викликів цифрової епохи.

Ключові слова: цифрові технології, клієнтоорієнтованість, інновації, цифрова інфраструктура, штучний інтелект, конкурентоспроможність, технології безпеки.

The article is devoted to the study of the digital transformation of retail banking, which is an important element of the modern financial system. The main trends of digitalization are analyzed, key technological drivers are identified, and their impact on the efficiency of banks is studied. It is noted that the digitalization of retail banking involves the integration of digital technologies into all aspects of banking activities and covers digital infrastructure, information and analytical component, regulatory support, and security and data protection technologies. Particular attention is paid to the use of artificial intelligence, big data, cloud technologies, blockchain, mobile platforms, and integrated management systems. The issues of personalization of banking services and improvement of customer experience through the implementation of innovative solutions are also considered. Significant emphasis is placed on external factors that accelerate digital transformation, including the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine. These processes have forced banks to more actively introduce remote banking and automated services and encouraged customers to deepen the use of digital technologies in financial transactions. The article discusses the benefits of digital technologies in the context of optimizing business processes, increasing the level of security of financial transactions, and improving analytical tools for predicting customer behavior. The author analyzes the current state of digital transformation of the Ukrainian banking sector and outlines the prospects for its development in view of global challenges. The importance of banks' adaptation to new technological realities in order to maintain competitiveness and effective functioning in the digital economy is emphasized. It is emphasized that the goal of the digital transformation of retail banking should be the personalization of services and the development of customer-oriented solutions based on digital technologies. The study has practical value for banking institutions seeking to implement effective digital strategies and expand the range of innovative services.

Keywords: digital technologies, customer focus, innovation, digital infrastructure, artificial intelligence, competitiveness, security technologies.

Постановка проблеми. Сучасний банківський сектор зазнає кардинальних змін під впливом глобальної цифрової трансформації, що суттєво змінює функціонування роздрібно-

ного банкінгу як одного з ключових сегментів. Головною метою цифрової трансформації є підвищення ефективності, доступності та безпеки фінансових послуг.

За останнє десятиліття модель взаємодії між банківськими установами та клієнтами суттєво змінилася, що зумовило швидке зростання ринку цифрових банківських послуг. Так, у 2023 році його обсяг досяг 10,9 трильйона доларів США, а середньорічний темп зростання у період 2023–2032 років прогнозується на рівні 3,6% [1]. Це підтверджує, що традиційна банківська модель поступово переходить у цифровий формат, а відстеження ключових тенденцій цієї трансформації є необхідністю для стейкхолдерів фінансового сектору.

Цифрова трансформація роздрібного банкінгу – це не просто оновлення технологічних процесів, а комплексний перехід до нової бізнес-моделі. У цій моделі всі складові – від мобільних додатків до Big Data-аналітики та систем кібербезпеки – інтегруються для створення безпечного, зручного та ефективного сервісного середовища.

За останні десятиліття банківська сфера зазнала значного впливу автоматизації, діджиталізації та мобільних технологій, що докорінно змінило підхід до обслуговування клієнтів. Водночас глобальні кризи, зокрема пандемія COVID-19 та воєнне вторгнення росії в Україну, стали потужними каталізаторами цифрових змін. Як зазначає Брегеда О., пандемія COVID-19 змусила банки переглянути свої бізнес-процеси, приділивши особливу увагу розвитку дистанційного обслуговування, що стало критично важливим для громадян як у межах країни, так і за її кордонами [2].

Зміни споживчих звичок під час пандемії спричинили стрімке зростання попиту на цифрові фінансові послуги, що змусило банки пришвидшити впровадження технологічних рішень. Відмова від фізичного формату взаємодії значно прискорила процес цифрової трансформації банківського сектору. У цьому контексті COVID-19 відіграв роль ключового тригера змін.

Якщо COVID-19 став першим тригером цифрової трансформації, то війна в Україні лише посилила цю тенденцію. За даними KPMG, 49% керівників сервісних компаній, зокрема фінансових установ, вважають, що саме невизначеність, спричинена війною, стала головним поштовхом до цифрових змін [4]. Це свідчить про те, що зовнішні виклики не лише змушують фінансові установи адаптуватися до нових умов, а й активізують впровадження передових технологій для забезпечення стабільності фінансової системи.

Крім того, війна змусила банки швидко розвивати технології кібербезпеки, платіжні системи та дистанційні сервіси, що є критично важливими для забезпечення стабільності фінансової системи.

Цифрова трансформація банківського сектору вже давно була стратегічним напрямом, проте глобальні кризи значно прискорили цей процес. Війна та пандемія сприяли інтенсифікації використання цифрових технологій, що зробило банківську систему більш адаптивною, клієнтоорієнтованою та технологічно розвинутою.

На сучасному етапі цифровізація банків не є просто відповіддю на кризу – вона стає фундаментом для формування стійкого фінансового середовища. Подальші дослідження у цій сфері є вкрай важливими, оскільки цифрова трансформація безпосередньо впливає на економічну стабільність, доступність фінансових послуг та конкурентоспроможність банківського сектору України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цього процесу охоплює як практичні аспекти впровадження цифрових рішень, так і теоретичні підходи до змін у роздрібних бізнес-моделях банків. Значний внесок у вивчення цифрової трансформації зробили Westerman, Calm  jane, Bonnet, Ferraris i McAfee [5], які розробили концепцію цифрового лідерства. У своїй праці *«Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation»* вони продемонстрували, як інтеграція цифрових технологій змінює структуру банківських бізнес-моделей, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та дозволяє банківським установам виходити на глобальні ринки.

Інший підхід до аналізу цифрової трансформації пропонують Yoo, Boland, Lyytinen та Majchrzak [6], які наголошують на необхідності адаптації корпоративної культури до цифрових змін. Вони розглядають цифрову трансформацію не лише як технологічне оновлення, а й як комплексний процес стратегічного управління, що забезпечує довгостроковий розвиток.

На думку Дюк Р. [7], цифрова трансформація банківської сфери супроводжується впровадженням інноваційних технологій, які не лише автоматизують процеси, а й докорінно змінюють ланцюг створення цінності фінансових послуг. Нові бізнес-моделі, такі як робо-консультанти, дозволяють підвищити рівень персоналізації банківських сервісів і покращити доступність фінансових продуктів для клієнтів.

Дослідження Vargo і Lusch [8] підтверджують, що роль клієнтів у процесі цифрової трансформації є визначальною. Вони не лише споживають фінансові послуги, а й активно впливають на їх формування. У цьому контексті банки мають зосередитися на персоналізації сервісів і створенні клієнтоорієнтованих рішень на основі цифрових технологій. Вектор цифрових змін у банківській сфері поступово зміщується від підвищення операційної ефективності до забезпечення більшої мобільності та зручності для клієнтів [9]. Heinonen & Strandvik підкреслюють, що вдосконалення обслуговування клієнтів сприяє зростанню якості та доступності фінансових послуг [10].

За даними Бондаренка і Подарина [12], банківська система України перебуває на третьому етапі цифровізації, активно впроваджуючи сучасні технології для оптимізації внутрішніх процесів, покращення якості обслуговування та адаптації до змін ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій та змін, спричинених нестабільністю, глобальними кризами, війною, питання цифрової трансформації саме роздрібного банкінгу потребують окремого дослідження. Варто пам'ятати, що нематеріальні переваги фінансових послуг, такі як підвищення рівня фінансової безпеки та розвиток фінансової грамотності, сприяють покращенню психічного, соціального та фізичного благополуччя клієнтів. Щоб розвиватися в новому цифровому середовищі, банкам варто переосмислити свої ціннісні пропозиції, зважаючи на необхідність одночасного спрощення та вдосконалення клієнтського досвіду, створення цінності шляхом ефектив-

ного використання цифрових технологій та даних.

Метою статті є обґрунтування ключових напрямів цифрової трансформації роздрібного банкінгу для підвищення його ефективності, адаптації до ринкових змін та забезпечення конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний вектор цифрових трансформацій орієнтований на роздрібний сегмент (рис. 1) оскільки наразі роздрібні клієнти очікують швидкого, зручного та безпечного доступу до банківських послуг [12].

Коли мова йде про «трансформацію», то, зазвичай, маються на увазі відносно незначні поступові зміни, які накопичуються з часом. Проте наразі зростає розуміння того, що трансформації вимагають набагато більше мислення. Трансформація традиційного банкінгу є критично важливою через низку суттєвих переваг. По-перше, автоматизація рутинних процесів значно скорочує час обробки транзакцій, що дозволяє зменшити операційні витрати та оптимізувати адміністративні процеси. По-друге, завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень банки здатні забезпечувати швидкий доступ до фінансових послуг, персоналізувати пропозиції для кожного клієнта та покращувати взаємодію між банком та його споживачами, що сприяє підвищенню якості обслуговування. По-третє, використання онлайн-каналів і мобільних платформ відкриває нові можливості для виходу на додаткові ринки і залучення ширшої аудиторії, що стимулює зростання бізнесу та підвищення конкурентоспроможності.

Для клієнтів цифровізація привносить зручність, швидкість та безпеку фінансових операцій, а також можливість отримувати



Рис. 1. Прогноз динаміки ринку цифрового банківського обслуговування у світі

Джерело: сформовано на основі [1]

індивідуальні пропозиції, що відповідають їхнім потребам. Сучасні клієнти демонструють зростаючу готовність використовувати нові цифрові технології у фінансовій сфері, особливо з початком пандемії COVID-19 (рис. 2). Основними факторами їхньої популярності є зручність, інтуїтивно зрозумілий дизайн та доступність послуг, що сприяє подальшому зростанню їхнього використання.

Цифровізація роздрібного банкінгу – це інтеграція цифрових технологій у всі аспекти банківської діяльності, що охоплює: цифрову інфраструктуру, інформаційно-аналітичну складову, регуляторну підтримку та технології безпеки та захисту даних (рис. 3).

Цифрова інфраструктура відкриває нові канали взаємодії з клієнтами. Через військові дії на території України фізична інфраструктура банків значно пошкоджена або тимчасово недоступна, що призводить до зупинки роботи традиційних відділень і позбавляє населення можливості отримувати банківські послуги. Використання онлайн-банкінгу, мобільних додатків та інших цифрових каналів дозволяє забезпечити безперервність обслуговування клієнтів незалежно від географічних обмежень. Цифрові банківські платформи сприяють прискоренню процесів транзакцій та зниженню операційних витрат.

Напрямами розвитку цифрової інфраструктури роздрібного банкінгу є:

– *мобільні та веб-платформи* є ключовим елементом цифрової інфраструктури банків, забезпечуючи клієнтам безперервний доступ до фінансових послуг у режимі реального часу. Вони інтегруються з іншими компонентами цифрової екосистеми, такими як хмарні технології, AI-асистенти, платіжні шлюзи, системи кібербезпеки та великі дані (Big Data), що сприяє автоматизації процесів та покращенню взаємодії з клієнтами. Глобальна статистика демонструє активне впровадження цифрових платформ у фінансовій сфері. Станом на початок 2025 року понад 5,78 мільярда осіб (70,5% населення) використовують мобільні телефони, з яких 87% – смартфони. Доступ до Інтернету мають 5,56 мільярда людей (67,9% населення), що створює сприятливе середовище для масштабування цифрових банківських сервісів [13]. Мобільні застосунки та вебсайти банків адаптуються до стандартів доступності (наприклад, функція голосового управління або сумісність із програмами екранного читання). В Україні цифрова банківська інфраструктура активно розвивається, що підтверджується широким впровадженням мобільних застосунків та веб-платформ. ПриватБанк,

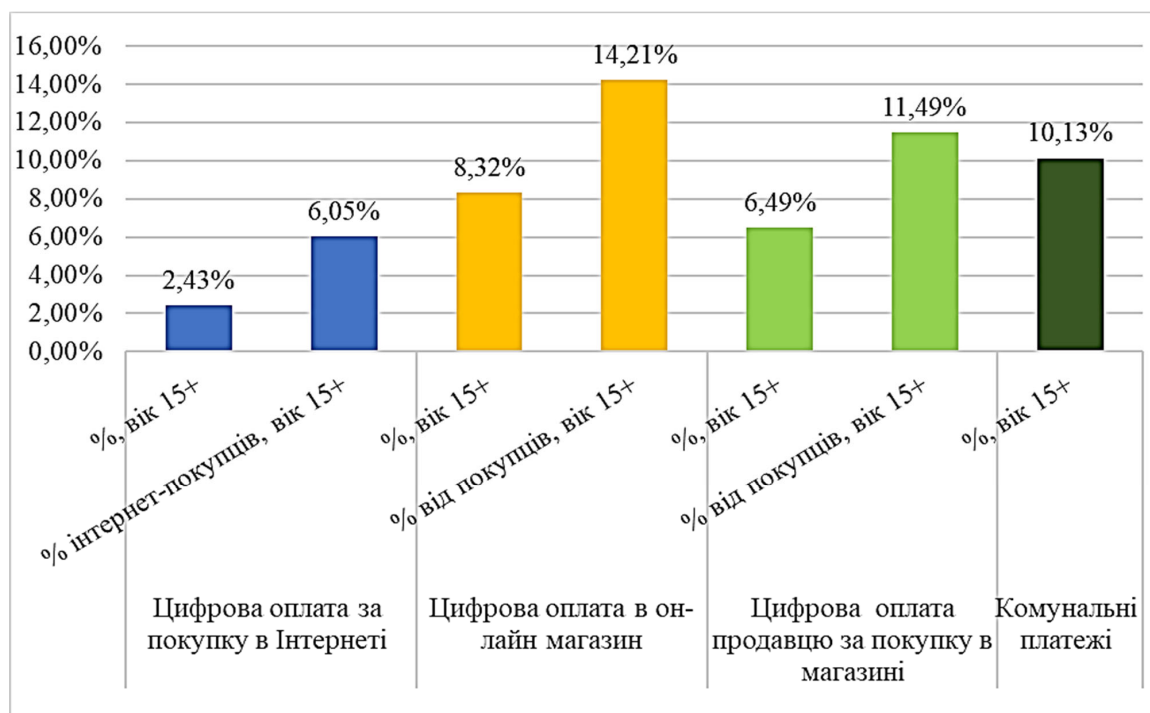


Рис. 2. Частка населення України, які вперше здійснили цифрову фінансову операцію після початку COVID-19 за даними за 2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними сайту Світового банку [3]

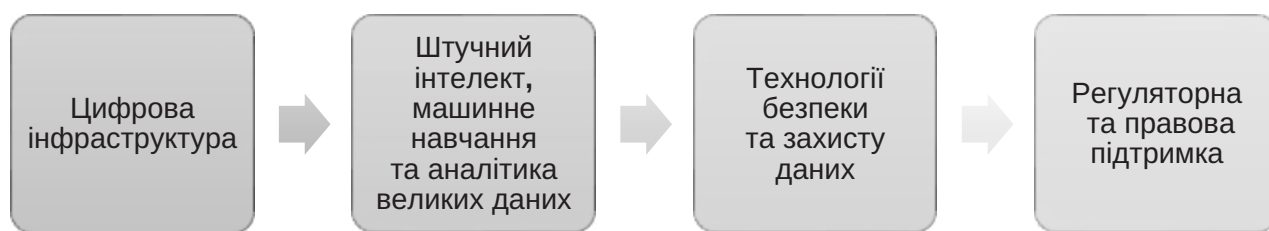


Рис. 3. Основні компоненти діджиталізації роздрібного банкінгу

Джерело: складено автором

Монобанк, Ощадбанк та Sense Bank активно пропонують клієнтам широкий спектр послуг через цифрові канали;

– *безконтактні платежі*: розширення використання NFC-технологій сприяє швидким і зручним транзакціям. Користувачі все частіше обирають цифрові платежі замість готівки. Онлайн-банкінг, криптогаманці, P2P-платформи дозволяють швидко відправляти та отримувати гроші, забувши про гаманець із банкнотами. У 2024 році загальна сума цифрових платежів у світі досягла 9,47 трлн. доларів США, що на 11% більше порівняно з попереднім роком. Очікується, що загальна вартість транзакцій на ринку цифрових платежів у 2025 році досягне 20,37 трлн. дол. США та буде щорічно зростати (CAGR 2025-2029) на 15,90%, що призведе до прогнозованої загальної суми 36,75 трильйонів доларів США до 2029 року [14]. Найбільшим ринком є мобільні POS-платежі з прогнозованою загальною вартістю транзакцій у 12,56 трильйонів доларів США у 2025 році [15];

– *автоматизація процесів*: чат-боти, віртуальні помічники та системи AI допомагають клієнтам вирішувати питання без участі операторів, підвищуючи ефективність обслуговування та зменшуючи навантаження на персонал. Згідно з дослідженням Tidio, 62% опитаних користувачів віддають перевагу взаємодії з чат-ботом, ніж очікуванню відповіді від оператора [16]. Українські банки активно інтегрують ці технології для покращення обслуговування клієнтів та автоматизації внутрішніх процесів. Наприклад Sense Bank використовує ШІ для автоматизації підтримки клієнтів через чат-боти та віртуальних асистентів, а також для аналізу даних і прогнозування [16]. Ощадбанк рзпровадив чат-ботів та голосових помічників для надання 48 банківських послуг у режимі 24/7. Крім того, банк використовує оператора-робота "Софія" з розпізнаванням живого мовлення, що дозволяє заощадити від 10% до 30% бюджету [17].

ОТП Банк використовує голосового робота та чат-бота "Омілья" з розпізнаванням мови, а також систему мовної аналітики на основі технологій Ender Turing для аналізу розмов та підвищення якості обслуговування;

– *хмарні технології* відіграють ключову роль у цифровій інфраструктурі роздрібного банкінгу, забезпечуючи зберігання, обробку та передачу даних, а також розгортання різноманітних цифрових сервісів. Вони стали невід'ємною складовою цифрової трансформації банківського сектору, надаючи гнучкість, масштабованість та підвищену ефективність обслуговування клієнтів. Все більше фінансових установ переходять від традиційних ІТ-інфраструктур до хмарних платформ, що дозволяє швидше адаптуватися до змін ринку, оперативно впроваджувати нові послуги та оптимізувати операційні витрати. Банки активно інвестують у хмарні рішення, прагнучи покращити якість сервісів, забезпечити безперебійну роботу цифрових платформ і підвищити рівень персоналізації клієнтського досвіду. Впровадження хмарних технологій у роздрібному банкінгу сприяє розвитку інноваційних фінансових рішень, забезпечуючи їхню ефективність і відповідність сучасним потребам ринку. Світові банки, зокрема JPMorgan Chase, HSBC та BBVA, активно використовують хмарні технології для управління клієнтськими даними, оптимізації кредитних процесів та покращення цифрових каналів обслуговування. В Україні хмарні рішення впроваджують ПриватБанк, Monobank та Ощадбанк, використовуючи їх для швидкої обробки платежів, розвитку мобільних додатків і зберігання даних. Водночас такі технології висувають нові виклики, зокрема щодо безпеки та конфіденційності даних, що вимагає посилення кіберзахисту та дотримання міжнародних стандартів безпеки інформації;

– *інтегровані системи управління (ERP, CRM та BI-системи)* дозволяють банкам координувати всі аспекти діяльності в

єдиній цифровій екосистемі, сприяючи підвищенню ефективності, автоматизації процесів та покращенню клієнтського обслуговування. За даними *Grand View Research*, у 2023 році ринок CRM-систем у фінансовому секторі оцінювався в понад 20 млрд доларів, із прогнозованим зростанням на 13% CAGR до 2030 року. Водночас впровадження BI-рішень у банківській сфері зростає в середньому на 11% щороку [15], оскільки аналітичні інструменти відіграють ключову роль в управлінні ризиками та прогнозуванні. ERP-системи в банках використовуються переважно для управління бухгалтерією, ризиками та автоматизації звітності. За прогнозами *Gartner*, до 2026 року 70% банків повністю перейдуть на хмарні ERP-рішення. В Україні використання CRM-систем є досить поширеним – за оцінками *IBA Group*, понад 60% українських банків застосовують такі рішення для покращення клієнтського досвіду. Водночас інтеграція ERP-систем у вітчизняних банках поки що відстає від світових трендів через високу вартість і складність впровадження. Проте великі банки вже переходять на ці технології для оптимізації внутрішніх процесів. Наприклад, Raiffeisen Bank Україна інтегрував ERP-систему для управління операційною діяльністю та бухгалтерією.

Отже, сучасні банки активно розвивають цифрову інфраструктуру, що дозволяє їм виходити на нові ринки й залучати ширшу аудиторію клієнтів надаючи цілодобовий доступ до банківських послуг. Ці технології забезпечують клієнтам персоналізований користувацький досвід і підвищують зручність взаємодії з банком.

Цифрова трансформація роздрібного банкінгу базується на впровадженні фінансових технологій, серед яких ключову роль відіграють штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та аналітика великих даних (Big Data). Вони відкривають нові можливості для автоматизації, персоналізації послуг і забезпечення безпеки фінансових операцій. На думку Дюк Р., ключовою конкурентною перевагою банку в умовах цифровізації є "цифрове ядро" – типова модель цифрового банку, в основі якої лежить аналітика та скорингові моделі [7].

Використання AI та ML сприяє автоматизації рутинних операцій, що скорочує час обробки транзакцій і знижує витрати на адміністрування. Це також дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, забезпечуючи ефективніше розподілення ресурсів та ство-

рення нових фінансових продуктів. Аналітичні інструменти допомагають банкам обробляти великі масиви інформації, виявляти закономірності та прогнозувати поведінку клієнтів, що сприяє покращенню клієнтоорієнтованих стратегій.

Окрім того, штучний інтелект і великі дані дозволяють створювати детальні профілі клієнтів, що допомагає формувати персоналізовані пропозиції відповідно до їхніх індивідуальних потреб.

Разом із розвитком цифрових платформ зростає необхідність посилення захисту даних клієнтів та кібербезпеки. Банки використовують AI для аналізу загроз, моніторингу транзакцій та виявлення шахрайства в режимі реального часу. Блокчейн-технології забезпечують прозорість і безпеку фінансових операцій, а багаторівнева аутентифікація та аудит інформаційних систем допомагають запобігати кібератакам.

Таким чином, штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення та блокчейн формують комплексний підхід до розвитку роздрібного банкінгу. Вони забезпечують автоматизацію, безпеку та персоналізацію банківських послуг, створюючи новий рівень взаємодії з клієнтами та підвищуючи ефективність роботи банків у цифрову епоху.

Розвиток діджиталізації сприяє гнучкості та клієнтоорієнтованості банківської системи. Однак цифрова трансформація створює не лише нові можливості, а й виклики у сфері роздрібного банкінгу, особливо в контексті захисту даних. В умовах зростаючих обсягів цифрових операцій банки стикаються із загрозами, такими як фішинг, DDoS-атаки та кібершахрайство, що можуть призвести до фінансових втрат і репутаційних ризиків. Українські банки стикаються з додатковими викликами, спричиненими війною та зростанням кіберзагроз, що вимагає посиленої уваги до розробки стратегій кіберстійкості.

Забезпечення кібербезпеки є стратегічним пріоритетом. Для цього банки повинні використовувати багаторівневі механізми захисту, сучасні методи аутентифікації та регулярний аудит інформаційних систем. Штучний інтелект дозволяє здійснювати моніторинг транзакцій у режимі реального часу та виявляти підозрілу активність, мінімізуючи ризики. Важливим аспектом є навчання персоналу сучасним методам кіберзахисту та етичним стандартам роботи з даними.

Сучасні технології також допомагають банкам протидіяти загрозам, таким як клонування

платіжних карток і хакерські атаки. Впровадження безконтактних методів безконтактного зняття грошей за допомогою QR-кодів та інших цифрових інструментів знижує ризики шахрайства та розширює доступність фінансових послуг. Такі інновації вже ефективно працюють у країнах, як-от Сінгапур і Туреччина, та мають потенціал для поширення в інших регіонах. Надійний захист даних є важливим не лише для збереження довіри клієнтів, але й для забезпечення інклюзивності в цифровій економіці. Захист приватності всіх користувачів, включно з найбільш вразливими, сприяє рівному доступу до фінансових послуг і створює умови для розвитку більш справедливого суспільства.

Швидкий темп цифрової трансформації вимагає адаптації нормативно-правової бази, яка регулює банківську діяльність. Державні нормативні акти є ключовим інструментом стимулювання розвитку цифрового банкінгу, забезпечуючи безпеку, прозорість і ефективність роздрібних банківських операцій. У 2022 році в Україні набрав чинності Закон «Про платіжні послуги» від 30 червня 2021 року № 1591-IX [18]. Цей закон окреслив основні правила функціонування та регулювання новітніх технологій у фінансовому секторі, розширив перелік постачальників платіжних послуг і запровадив нові види таких послуг.

Для вітчизняних банків важливо вибудувати конструктивний діалог із регуляторами для створення сучасних правил, які сприятимуть інноваціям, безпеці та стабільності. Регулятори мають знаходити баланс між стимулюванням інновацій та забезпеченням фінансової стабільності. Західний досвід свідчить, що гармонізація нормативних актів прискорює впровадження новітніх технологій. Погоджуємось із думкою дослідників, що

регулятивні зміни мають створити прозорі та гнучкі рамки, які стимулюватимуть інновації та водночас зберігатимуть стабільність фінансової системи [12].

Для досягнення цієї мети варто посилити співпрацю між банками та регуляторами, створювати спеціальні робочі групи для розробки нормативно-правових рекомендацій та впроваджувати пілотні проєкти, адаптуючи міжнародні стандарти до національних реалій.

Висновки. Дослідження підтверджує, що цифрова трансформація роздрібного банкінгу для вітчизняних банків є не лише інструментом підвищення ефективності, але й критичним фактором адаптації до сучасних умов. Пандемія COVID-19 та війна в Україні стали каталізаторами цифрових змін, стимулюючи банки до швидшого впровадження інновацій. Цифрова трансформація роздрібного банкінгу охоплює декілька ключових напрямів, включаючи впровадження штучного інтелекту для автоматизації процесів, використання хмарних технологій для масштабованості банківських послуг, а також інтеграцію блокчейн-рішень для підвищення безпеки фінансових операцій. Розвиток мобільних платформ дозволяє забезпечити безперервний доступ клієнтів до фінансових послуг, а використання CRM та BI-систем сприяє персоналізації сервісів і покращенню якості обслуговування. Для досягнення стійкого розвитку банківського сектору необхідно продовжувати інвестувати у модернізацію IT-інфраструктури, впроваджувати цифрові технології, покращувати рівень кібербезпеки та розвивати стратегії клієнтоорієнтованого банкінгу. Це дозволить не лише оптимізувати операційні процеси, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність банківських установ, що потребує окремого дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Розмір та частка ринку цифрового банкінгу, прогнози на 2024–2032 роки URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/digital-banking-market> (дата звернення: 10.02.2025)
2. Брегеда, О. Дистанційний банкінг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Grail of Science*, no. 42, Aug. 2024, pp. 61-68, doi:10.36074/grail-of-science.02.08.2024.007.
3. Офіційний сайт Світового Банку. DataBank. URL: https://databank.worldbank.org/source/global-financial-inclusion#selectedDimension_DBList (дата звернення: 10.02.2025)
4. Чемпіони діджиталізації 2024 URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 10.02.2025)
5. Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011), «Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations», MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Cambridge, MA and Paris.

6. Yoo, Y., Boland, R.J., Lyytinen, K. and Majchrzak, A. (2012) Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23, 1398–1408. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
7. Дюк, Р. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора. *Український економічний часопис*, 2024. (6), 17–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3>
8. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
9. Краснова І., Щеглюк М., Тур Г. FinTech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Електронне наукове видання «Ефективна економіка»*. 2023. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15>
10. Heinonen, K., & Strandvik, T. (2021). Reframing Service Innovation: COVID-19 as a Catalyst for Imposed Service Innovation. *Journal of Service Management*, 32, 101-112. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
11. Бондаренко Л., Подарин А. (2022). Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>
12. Краснова, І., Вовк, Є., Головін А., Тенденції цифрової трансформації фінансового ринку *Успіхи і досягнення у науці серія «Соціальні та поведінкові науки»* № 6(6) (2024). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-820-835](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-820-835)
13. Digital 2025: The Essential Guide To The Global State Of Digital (2025). URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2025/02/digital-2025-the-essential-guide-to-the-global-state-of-digital/> (дата звернення: 10.02.2025)
14. Чи готовий світ відмовитися від готівки: плюси та мінуси цифрових грошей URL: <https://laba.ua/blog/3495-chy-gotovyuy-svit-vidmovytsya-vid-gotivky?utm> (дата звернення: 13.02.2025)
15. Digital Payments – Worldwide URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/digital-payments/worldwide> (дата звернення: 16.02.2025)
16. ШІ у маркетингу: приклади та варіанти використання URL: <https://claspo.io/ua/blog/ai-in-marketing-examples-and-use-cases/?utm> (дата звернення: 16.02.2025)
17. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь.14.01.2025 URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz?utm_source (дата звернення: 10.02.2025)
18. Про платіжні послуги Закон України від 30.06.2021 року № 1591-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 10.02.2025)

REFERENCES:

1. Rozmir ta chastka rynku tsyfrovoho bankinhu, prohnozy na 2024-2032 roky [Digital banking market size and share, forecasts for 2024-2032]. Available at: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/digital-banking-market> (accessed February 10, 2025)
2. Breheda, O. (2024) Dystantsiyni bankinh v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Dystantsiyni bankinh v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku] *Grail of Science*, no. 42, Aug., pp. 61–68, DOI: [doi:10.36074/grail-of-science.02.08.2024.007](https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.2024.007). (in Ukrainian)
3. Ofitsiyni sait Svitovoho Banku. DataBank. [Official website of the World Bank. DataBank]. Available at: https://databank.worldbank.org/source/global-financial-inclusion#selectedDimension_DBList (accessed February 10, 2025)
4. Chempiony didzhitalizatsii 2024 [Champions of digitalization 2024]. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhitalizatsiyi-2024.html> (accessed February 10, 2025)
5. Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011), «Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations», MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Cambridge, MA and Paris.
6. Yoo, Y., Boland, R.J., Lyytinen, K. and Majchrzak, A. (2012) Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23, 1398–1408. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
7. Diuk, R. (2024) Teoretychni zasady i osnovni trendy tsyfrovizatsii finansovoho sektora [Theoretical foundations and main trends in the digitalization of the financial sector]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (6), 17–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3> (in Ukrainian)
8. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
9. Krasnova I., Shchegliuk M., Tur H. (2023) FinTech ta tsyfrovi transformatsii na finansovomu rynku [FinTech and digital transformations in the financial market] *Elektronne nauкове vydannia «Efektyvna ekonomika»*, № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15> (in Ukrainian)

10. Heinonen, K., & Strandvik, T. (2021). Reframing Service Innovation: COVID-19 as a Catalyst for Imposed Service Innovation. *Journal of Service Management*, 32, 101–112. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
11. Bondarenko L., Podaryn A. (2022). Osoblyvosti didzhytal-transformatsii bankivskoho sektoru Ukrainy [Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28> (in Ukrainian)
12. Krasnova, I., Vovk, Ye., Holovin A. (2024), Tendentsii tsyfrovoy transformatsii finansovoho rynku [Trends in the digital transformation of the financial market] *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi serii «Sotsialni ta povedinkovi nauky»*, № 6(6). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-820-835](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-820-835) (in Ukrainian)
13. Digital 2025: The Essential Guide To The Global State Of Digital (2025). Available at: <https://wearesocial.com/uk/blog/2025/02/digital-2025-the-essential-guide-to-the-global-state-of-digital/> (accessed February 10, 2025)
14. Chy hotovy svit vidmovytysia vid hotivky: plusy ta minusy tsyfrovyykh hroshei [Is the world ready to give up cash: pros and cons of digital money]. Available at: <https://laba.ua/blog/3495-chy-gotovyy-svit-vidmovytysya-vid-gotivky?utm> (accessed February 13, 2025)
15. Digital Payments – Worldwide. Available at: <https://www.statista.com/outlook/fmo/digital-payments/worldwide> (accessed February 16, 2025)
16. Shl u marketynhu: pryklady ta varianty vykorystannia [AI in marketing: examples and options for using]. Available at: <https://claspo.io/ua/blog/ai-in-marketing-examples-and-use-cases/?utm> (accessed February 16, 2025)
17. Haluzevi trendy. Shtuchnyi intelekt v Ukraini: yak rozvyvaietsia haluz. [Industry trends. Artificial intelligence in Ukraine: how the industry is developing]. Available at: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-in-telekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz?utm_source (accessed February 10, 2025)
18. Pro platizhni posluhy [On Payment Services] Zakon Ukrainy vid 30.06.2021 roku № 1591-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (accessed February 10, 2025)