

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>

УДК 336.7

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING SERVICES: PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNET BANKING IN UKRAINE

Волкова Неля Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3790-3636>**Кузьминський Євгеній Дмитрович**здобувач 1 курсу магістратури,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9851-2349>**Volkova Nelia, Kuzmynskiy Yevhenii**
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено особливості цифрової трансформації банківських послуг в Україні з акцентом на розвиток інтернет-банкінгу. Розкрито сутність цифровізації банківської діяльності та етапи їхнього становлення. Проаналізовано вплив інтернет-банкінгу на якість обслуговування, динаміку безготівкових операцій, популяризацію мобільних застосунків. Установлено, що клієнти вже надають перевагу цифровим каналам, а інтернет-банкінг став основним інструментом управління фінансами. Виокремлено ключові ризики цифровізації: кіберзагрози, цифрова нерівність, нестабільність регулювання. Запропоновано концептуальний підхід до подальшої цифрової трансформації, що включає впровадження інновацій, розвиток цифрової грамотності, адаптацію нормативної бази та посилення кібербезпеки. Визначено принципи цифрової стратегії банків: клієнтоорієнтованість, адаптивність, ефективність і інноваційність.

Ключові слова: цифрова трансформація, інтернет-банкінг, цифрові послуги, кібербезпека, банківський сектор, цифрова стратегія.

The article explores the specifics of digital transformation in the Ukrainian banking sector, with a particular focus on the evolution and prospects of internet banking. The study emphasizes the growing role of digital services as a fundamental component of customer interaction and operational efficiency in modern banking institutions. It highlights how digitalization reshapes traditional banking models, introduces innovative financial technologies, and enhances customer experience. *Purpose.* The primary aim of the research is to identify the key drivers, benefits, and risks associated with the digital transformation of banking services in Ukraine. It further aims to develop a conceptual model for the sustainable digital advancement of internet banking under the current national context, with consideration for both technological and socio-economic factors that influence the process. *Results.* The study reveals that digitalization in Ukraine has undergone three major stages: the initial automation of banking processes, the emergence of internet banking services, and the recent shift toward mobile-first strategies with the rise of neobanks and digital-only platforms. It was determined that about 60% of young Ukrainians aged 18–35 have completely abandoned visiting bank branches, choosing only digital service channels such as mobile apps, online banking portals, and chatbots. The research identifies critical risks, including cybersecurity threats, regulatory uncertainty, technological failures, insufficient digital literacy, and digital inequality among different segments of the population. A strategic framework is proposed, based on the principles of customer-centricity, security, innovation, and adaptability. The framework includes the implementation of robotic process automation (RPA), artificial intelligence (AI), Big Data analytics, cloud technologies, and agile project management methodologies. *Conclusions.* It is concluded that the future of banking in Ukraine lies in the effective and secure integration of digital tools into all aspects of banking operations. The proposed model supports long-term competitiveness, financial inclusion, operational sustainability, and client trust, thereby positioning digital banking as a cornerstone of the national financial system in a rapidly evolving post-industrial and digital economy.

Keywords: digital transformation, internet banking, digital services, cybersecurity, banking sector, digital strategy.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є одним із головних напрямів розвитку сучасного фінансового сектору. Світовий досвід свідчить, що банківські установи, які першими впроваджують інноваційні цифрові рішення, мають перевагу у вигляді лояльності клієнтів, зниження витрат і підвищення ефективності. Водночас перехід до цифрової моделі супроводжується зростанням ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, технологічною нестабільністю та правовою неврегульованістю.

Для України, яка демонструє стрімке зростання популярності цифрових каналів обслуговування, проблема полягає у необхідності сформувати системну стратегію цифровізації банківських послуг. Існуючі виклики, зокрема пов'язані з війною, вимагають адаптивного та інноваційного підходу до управління цифровими процесами в банках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси цифровізації у банківській діяльності та наданні послуг з застосуванням інноваційних цифрових технологій у клієнтському обслуговуванні досліджено багатьма вченими. Зокрема, Н. Акименко та Н. Мамонтенко визначили ключові напрями її модернізації завдяки впровадженню новітніх технологій [1], А. Касич, І. Наумкіна акцентували увагу на ролі цифрових процесів у сучасному банківському менеджменті [2], Л. Кльоба зосередився на перевагах використання мобільного та інтернет-банкінгу для клієнтів [3], І. Краснова, М.

Щеглюк та Г. Тур дослідили вплив фінтех-компаній і новітніх фінансових технологій на трансформацію традиційного фінансового ринку [4], С. Реверчук, О. Творидло активізували питання державного регулювання банківського сектору в умовах цифровізації [5], С. Шелудько, П. Браткевич висвітлили вплив цифровізації на ефективність і прибутковість банків, її ризиковість для українських фінансових установ [6]. Серед зарубіжних дослідників варто виокремити Г. Віала який запропонував комплексну рамку для аналізу цифрової трансформації в бізнесі, зокрема в банках [7], А. Іп та Н. Бокен зосередилися на сталих бізнес-моделях у банківській сфері [8], Ф. Ханбубі, А. Булмакул провели ґрунтовне дослідження глобальних тенденцій цифровізації у банківському секторі [9].

Формулювання цілей статті. Метою роботи є розробка концепції подальшої цифрової трансформації банківських послуг в Україні з акцентом на розвиток інтернет-

банкінгу, аналіз її переваг, проблем і перспектив, а також формування рекомендацій для забезпечення сталого цифрового розвитку банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація стала ключовим чинником розвитку сучасної банківської сфери, змінюючи не лише інструменти та канали взаємодії з клієнтами, а й саму філософію ведення банківського бізнесу. За останнє десятиліття банки зіткнулися з новими викликами: змінами у поведінці споживачів, стрімким розвитком технологій, зростанням конкуренції з боку фінтех-компаній і посиленням вимог до безпеки та оперативності. У цьому контексті цифрова трансформація – це не просто технічна модернізація, а глибокий, системний процес перебудови внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності банківської установи.

Сутність цифрової трансформації полягає у переході від традиційних форм обслуговування до інтегрованої цифрової моделі, в якій всі процеси автоматизовані, адаптивні до змін і орієнтовані на максимальну зручність для клієнта. Це не обмежується лише запуском мобільного застосунку чи модернізацією вебсайту банку. Ідеться про цілісну зміну організаційної культури, принципів прийняття рішень, комунікації з клієнтом, моделі управління даними, продуктового підходу та інноваційної відкритості. Справжня трансформація охоплює не лише цифрові канали, а й внутрішню логіку функціонування банку, змінюючи його зсередини.

Однією з найважливіших характеристик цього процесу є клієнтоорієнтованість. Сучасні банки прагнуть не просто надавати послуги, а передбачати потреби користувачів, адаптуватися до їхнього стилю життя, уподобань і поведінкових моделей. За допомогою аналізу великих даних фінансові установи можуть визначити інтереси клієнта, прогнозувати його дії й пропонувати персоналізовані рішення. Наприклад, система може автоматично запропонувати вигідні умови для кредитування або нагадати про завершення строку депозиту, враховуючи фінансову поведінку користувача. Така індивідуалізація послуг є результатом не тільки впровадження технологій, а й зміни філософії взаємодії з клієнтом.

Цифрова революція глибоко проникла у фінансовий сектор України, особливо трансформуючи банківську сферу. Шлях, пройдений українськими банками, вражає своєю динамікою: від рутинної автоматизації до роз-

галужених цифрових екосистем, що дозволяють клієнтам керувати своїми фінансами, не виходячи з дому.

На основі аналізу цифровізації банківських послуг нами виокремлено 3 етапи становлення та розвитку цього процесу (рис. 1)

1990–2000 рр. – перші кроки автоматизації. Після здобуття незалежності банківська система України лише формувалася. Більшість операцій здійснювали вручну, однак із появою комп'ютерних технологій почалася автоматизація внутрішніх процесів. З'явилися перші банкомати, пластикові картки та електронні платіжні системи.

2001–2010 рр. – розвиток інтернет-банкінгу. Із поширенням інтернету банки почали запускати онлайн-сервіси. Формувалася гібридна модель обслуговування: цифрові канали співіснували з необхідністю візитів до відділень і паперовими процедурами.

2011 р. – теперішній час – ера мобільного банкінгу. Поширення смартфонів спричинило стрімкий розвиток мобільних додатків. Банки запропонували зручні сервіси: безконтактні платежі, перекази за номером телефону, інтеграцію з Apple Pay/Google Pay. Відбувся перехід до дистанційного обслуговування, з'явилися цифрові банки, зокрема monobank. Впроваджено системи ідентифікації (BankID, «Дія»), функції фінансової аналітики, кешбеку, купівлі облігацій, страхування, сплати податків. Банки перетворилися на цифрові платформи з високим рівнем кіберзахисту, біометричною автентифікацією та шифруванням.

Інтернет-банкінг в Україні за останнє десятиліття пройшов шлях від новинки до необхідності. Зараз це не просто зручна опція, а один із ключових інструментів щоденного управ-

ління особистими фінансами, платежами та комунікацією з банками. Сучасний українець звик платити за комуналку, переказувати кошти, купувати валюту чи навіть оформлювати кредити не виходячи з дому – через смартфон або комп'ютер. Такий стрімкий розвиток інтернет-банкінгу в нашій країні обумовлений цілою низкою чинників, які сформували сприятливе середовище для цифровізації банківських послуг [12].

Першочергову роль відіграв стрімкий розвиток інтернету та мобільного зв'язку, завдяки якому цифрові послуги стали доступними для широких верств населення.

Поширення смартфонів і поява 3G/4G зробили можливим повсякденне використання банківських сервісів онлайн. Водночас зросла конкуренція між банками, що змусила фінансові установи активно впроваджувати нові цифрові продукти й покращувати клієнтський досвід. Зміни у поведінці споживачів також стали потужним стимулом: клієнти почали очікувати зручного і цілодобового доступу до фінансових послуг без необхідності відвідувати відділення. Державна політика цифровізації, зокрема інтеграція банків з платформою «Дія» та розвиток сервісу BankID, суттєво спростила доступ до банківських продуктів онлайн. Технологічні інновації в галузі безпеки й автоматизації додали користувачам впевненості у захищеності своїх коштів, а пандемія COVID-19 остаточно закріпила онлайн-банкінг як щоденну норму, зробивши дистанційне обслуговування звичним навіть для тих, хто раніше уникав цифрових рішень.

У сучасних українських банках завдяки цифровим технологіям з'являються нові та зручні продукти та послуги. Серед найпопулярніших: безготівкові розрахунки, POS-

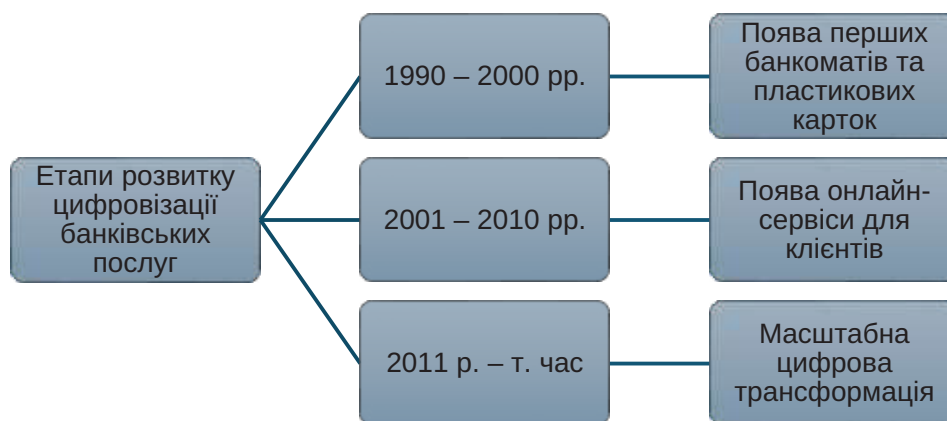


Рис. 1. Етапи розвитку цифровізації в Україні

Джерело: сформовано авторами за даними [10; 11]

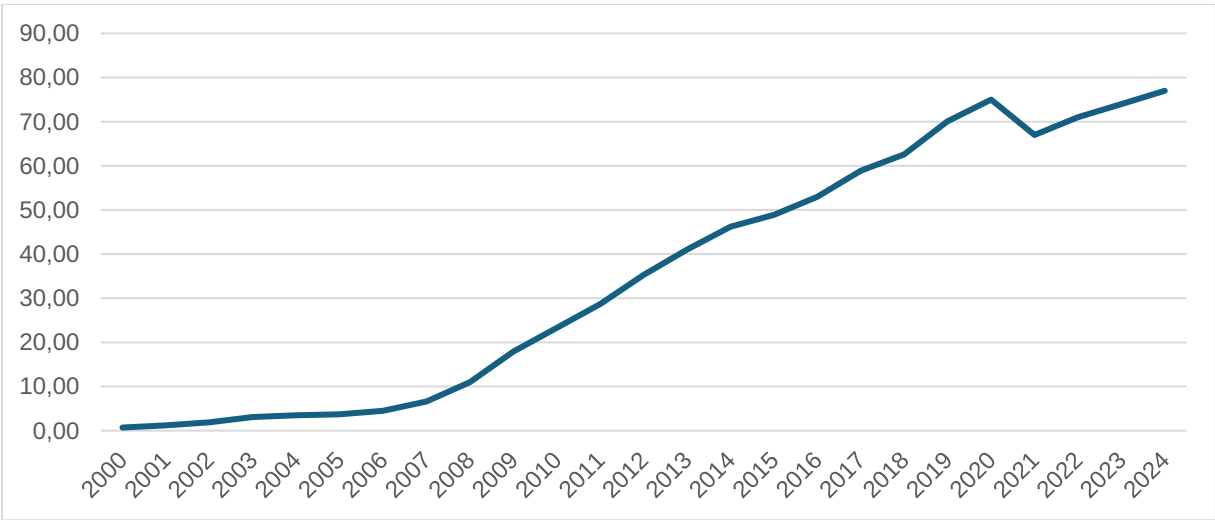


Рис. 2. Динаміка чисельності користувачів Інтернету в Україні упродовж 2000–2024 рр., %
Джерело: сформовано авторами за даними [13]

термінали в магазинах, оплата через QR-код (QR-банкінг), BankID для онлайн-ідентифікації, інтернет-банкінг та мобільний банкінг.

На сьогодні для України характерним є стрімкий розвиток безготівкових операцій з використанням електронних платіжних засобів. В таблиці 1 відображені дані про використання банківських платіжних карток в Україні у розрізі частки безготівкових операцій щодо готівкових за сумою упродовж 2014–2024 рр.

Як видно, у період з 2014 по 2024 рік в Україні спостерігається стійке зростання обсягів розрахунків із використанням бан-

ківських платіжних карток, особливо в безготівковому сегменті. У 2014 році обсяг безготівкових операцій становив 255,2 млрд грн, тоді як зняття готівки – 763,8 млрд грн, а частка безготівкових розрахунків – лише 25%. Щороку ця частка зростала: у 2015 – 31,5%, у 2016 – 35,5%, у 2018 – понад 45%, а з 2019 року – понад 50%. Це свідчить про зміну платіжних звичок українців і зростання довіри до електронних фінансових інструментів. Особливо динамічне зростання спостерігалося у 2020–2024 роках: у 2020 році обсяг безготівкових операцій перевищив 2,2 трлн грн, а частка таких транзакцій зросла з 59% у

Динаміка розрахунків з використанням банківських платіжних карток в Україні у 2014–2024 рр. Таблиця 1

Рік	Безготівкові операції (млн грн)	Отримання готівки (млн грн)	Усього (млн грн)	Частка безготівкових (%)
2014	255 194	763 841	1 019 035	25,00%
2015	384 795	837 501	1 222 296	31,50%
2016	571 725	1 038 585	1 610 260	35,50%
2017	834 957	1 280 721	2 124 678	39,30%
2018	1 297 429	1 579 092	2 876 521	45,10%
2019	1 793 676	1 782 451	3 576 127	50,10%
2020	2 208 700	1 748 600	3 957 300	55,80%
2021	2 999 100	1 998 600	4 997 700	58,90%
2022	3 672 000	2 050 000	5 722 000	64,20%
2023	4 350 000	2 100 000	6 450 000	67,40%
2024	5 050 000	2 150 000	7 200 000	70,10%

Джерело: сформовано авторами за даними [14; 15]

2021 до 64,2% у 2022 та до рекордних 70,1% у 2024 році.

Цифровізація банківської системи також активно підтримується державою. Впровадження системи BankID дозволило громадянам проходити онлайн-ідентифікацію для доступу до фінансових, адміністративних та соціальних послуг. Така інтеграція фінансової та державної цифрової інфраструктури створює нову якість обслуговування та сприяє прозорості економіки.

Зручність, швидкість та безпека банківського обслуговування значно зросли завдяки цифровій трансформації. В умовах віртуалізації багатьох щоденних процесів цифрові банківські рішення стали не просто перевагою, а необхідністю. Українські банки, особливо після 2020 року, активно впроваджують цифрові технології, враховуючи світові тенденції та потреби клієнтів.

Найпопулярнішими цифровими сервісами в Україні є Приват24, monobank, а також мобільні застосунки державного «Ощад 24/7» і «Дія», через які тепер також можна взаємодіяти з банками. Наприклад, відкриття банківського рахунку через «Дію» можливе за кілька хвилин – раніше для цього потрібно було особисто йти у відділення, витрачаючи значно більше часу.

Клієнти цінують можливість самостійно керувати своїми фінансами, не залежачи від графіка роботи банківських установ. Особливо це важливо для людей, які живуть у сільській місцевості або за кордоном. Близько 60% молодих українців у віці 18–35 років повністю відмовилися від відвідування банківських відділень, обираючи лише цифрові канали обслуговування.

Однією з найпомітніших переваг цифрових технологій є істотне скорочення часу на проведення операцій. Якщо раніше обробка переказу між різними банками могла тривати кілька днів, то сьогодні, завдяки системі миттєвих платежів НБУ, більшість транзакцій проходить менше ніж за 5 секунд. Цифровізація також скоротила час на отримання кредиту. Наприклад, у monobank кредитний ліміт встановлюється автоматично після аналізу фінансової поведінки клієнта, і вся процедура займає менше 10 хвилин, тоді як у традиційному банку це могло б тривати до кількох днів із залученням додаткових документів та особистої присутності [16].

Однак з розвитком цифрових сервісів паралельно зростає потреба у високому рівні безпеки. Сучасні банківські системи застосо-

вують багаторівневий захист: двофакторну автентифікацію, біометричні дані, токенизацію платежів та шифрування інформації. Це значно знижує ризики несанкціонованого доступу до рахунків. Втім, загроза фішингу, соціальної інженерії та витоку даних все ще актуальна.

У 2023 році в Україні було зафіксовано понад 250 тисяч кіберінцидентів, пов'язаних із банківською сферою, з яких 70% – це шахрайські дзвінки та повідомлення клієнтам. У відповідь банки постійно оновлюють системи захисту, проводять інформування користувачів та впроваджують автоматичне виявлення підозрілої активності.

Цифрова трансформація банківського сектору є не просто модним трендом, а необхідністю, яка зумовлена динамічними змінами у споживчих очікуваннях, глобальною конкуренцією та загальним розвитком фінансових технологій. Проте разом із відкриттям нових можливостей вона створює чимало викликів, передусім пов'язаних із ризиками, які можуть впливати як на стабільність діяльності банків, так і на безпеку їхніх клієнтів.

Одним із найсерйозніших викликів сучасного цифрового банкінгу є зростання кіберризиків. З поширенням мобільного банкінгу, інтернет-банкінгу та інших цифрових каналів обслуговування, банки все частіше стають мішенню для кіберзлочинців. Вразливості в інформаційних системах, фішинг, соціальна інженерія, атаки типу DDoS та зловмисне програмне забезпечення – усе це створює серйозну загрозу як для фінансової безпеки клієнтів, так і для довіри до банківської системи в цілому. На жаль, український банківський сектор не є винятком – навіть великі установи іноді стають жертвами хакерських атак.

У сучасних умовах цифрової трансформації банківська система України змушена адаптуватися до викликів глобальної цифровізації, зростання очікувань клієнтів та потреби в ефективності. Це потребує перегляду механізмів управління банківськими послугами та формування цілісної концепції цифровізації, здатної не лише вирішити наявні проблеми, але й забезпечити стабільний розвиток галузі. Цифровізація банків – це вже не тренд, а нагальна потреба, обумовлена динамікою ринку та економічними викликами. Фрагментарне впровадження цифрових рішень виявилось недостатнім – потрібна комплексна трансформація, що охоплює бізнес-процеси, організаційну структуру та корпоративну культуру. Успішна цифровіза-

ція можлива лише за наявності цілісного підходу, що враховує всі взаємозв'язки й ризики. Такий підхід не лише дозволяє реагувати на сучасні виклики, а й формує стратегічні переваги.

Стратегія управління цифровізацією банківських послуг в Україні базується на розумінні цього процесу як ітеративного, що потребує постійного вдосконалення. У контексті стратегічного управління в межах дослідження розроблено концепцію подальшої трансформації банківських послуг. Її мета – створення гнучкої, безпечної та клієнтоорієнтованої цифрової екосистеми, яка сприятиме економічному зростанню та розширенню фінансової інклюзії.

На наш погляд, основними завданнями концепції сталого розвитку банків завдяки цифровим інноваціям в Україні є:

1. Впровадження інноваційних технологій (AI, блокчейн, хмарні рішення): це не просто впровадження ПЗ, а трансформація процесів. AI підвищує ефективність кредитного скорингу, виявляє шахрайство, персоналізує послуги. Блокчейн забезпечує прозорість транзакцій, хмари – масштабованість і зниження витрат. Головне – обирати технології, які відповідають стратегії банку.

2. Кібербезпека та захист даних: з цифровізацією зростають ризики. Необхідно інвестувати у захист, оновлювати протоколи, навчати персонал і клієнтів кібергігієні.

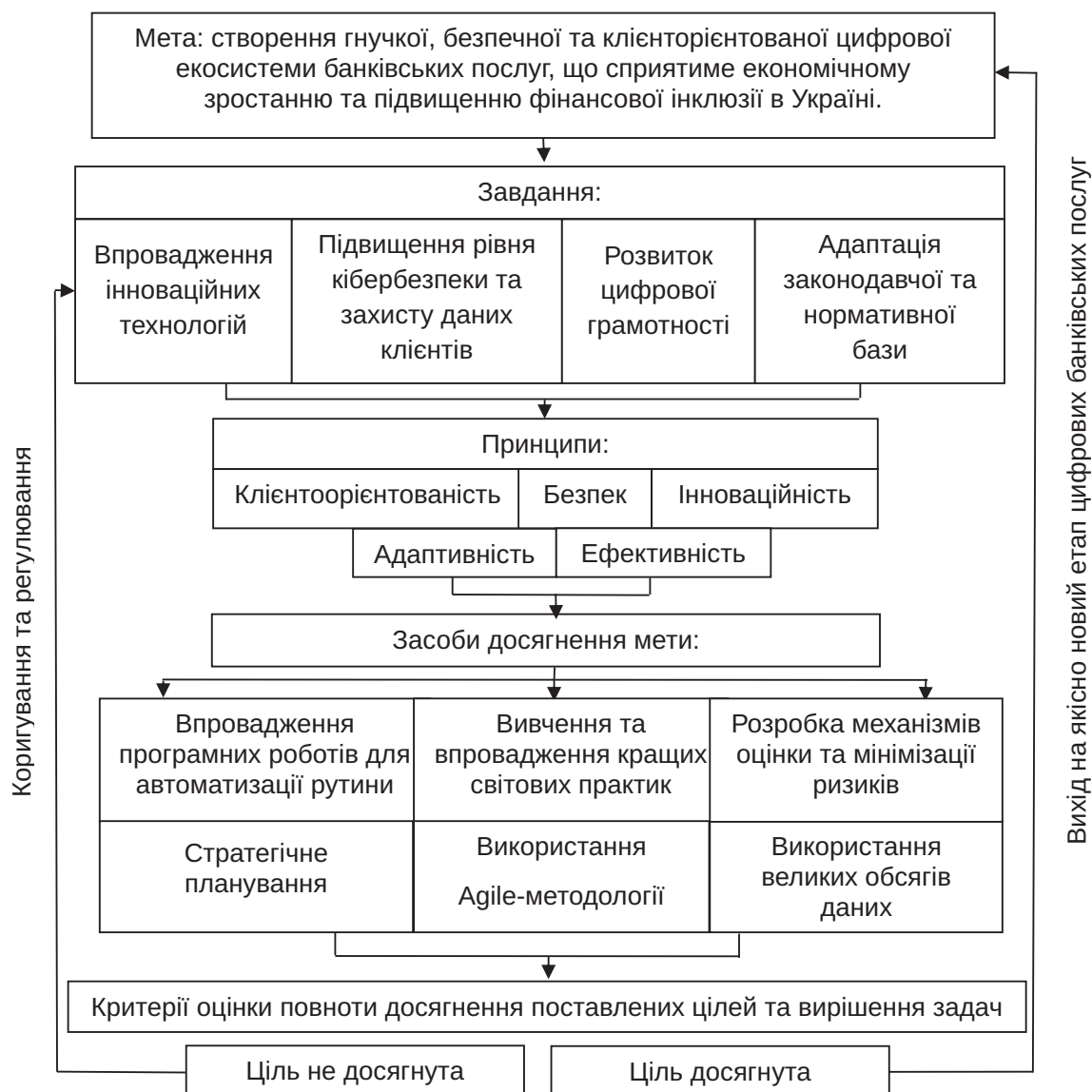


Рис. 3. Концепція подальшої цифрової трансформації банківських послуг

Джерело: сформовано авторами

3. Цифрова грамотність: цифровізація неможлива без навчання. Банки мають інвестувати у розвиток цифрових навичок працівників і проведення просвітницьких кампаній для населення.

4. Адаптація законодавства: технології часто випереджають нормативну базу. Потрібно створити регуляторні «пісочниці», захист персональних даних і чіткі правила для цифрових активів у співпраці з НБУ, Мінцифри тощо.

Розроблена концепція будується на принципах, що наведено нижче.

Клієнтоорієнтованість – цифрові рішення слід розробляти з урахуванням потреб та комфорту кінцевого споживача. Це означає проведення досліджень користувацького досвіду, збирання відгуків та постійне покращення інтерфейсів.

Безпековість – цей принцип має незмінний пріоритет, бо кожне впровадження повинне проходити сувору перевірку на відповідність нормам безпеки.

Інноваційність – постійний пошук нових можливостей, а не лише реакція на вже існуючі.

Адаптивність – здатність швидко змінювати стратегію та тактику у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни. Світ цифровізації розвивається надзвичайно швидко, тому «раз і назавжди» тут не працює.

Ефективність – кожне вкладення в цифровізацію має бути обґрунтованим та давати вимірні наслідки, чи то зменшення витрат, збільшення прибутку чи підвищення прихильності клієнтів.

У якості засобів реалізації сформованої концепції запропоновано наступні інструменти:

Автоматизація рутинних операцій за допомогою програмних роботів: роботи працюють швидко, точно й безперервно, що зменшує витрати, мінімізує помилки й підвищує якість обслуговування. Вони виконують перевірку даних у різних системах за секунди, звільняючи працівників для складніших завдань. Роботи діють за чітким сценарієм, що підвищує безпеку та змінює підхід до праці.

Бенчмаркінг: вивчення та адаптація кращих світових практик дозволяє пришвидшити цифровізацію та уникнути типових помилок. Українські банки переймають досвід британських необанків, впроваджуючи, наприклад, миттєві повідомлення про транзакції чи роз-

ширені функції мобільних додатків. Бенчмаркінг сприяє формуванню стратегічного бачення цифрового розвитку.

Управління ризиками: цифрова трансформація посилює кіберризики, загрози збоїв та втрати даних. Банки впроваджують проактивне управління ризиками: кіберзахист, автоматизовані протоколи безпеки, навчання персоналу. Це допомагає запобігати інцидентам і швидко реагувати на загрози.

Аналіз даних (Big Data): завдяки аналізу транзакцій та поведінки клієнтів банки персоналізують послуги та прогнозують потреби. Big Data допомагає виявляти шахрайство й трансформує банк у проактивного партнера клієнта, що створює додану вартість через інновації.

Стратегічне планування: розробка «дорожніх карт» цифровізації з чіткими етапами, ресурсами й відповідальними особами (наприклад, п'ятирічна стратегія з деталізацією на кожен рік).

Agile-методології: Scrum, Kanban та інші гнучкі підходи забезпечують швидке впровадження змін, зворотний зв'язок і зниження ризиків.

Висновки. У результаті проведеного дослідження: узагальнено ключові тенденції цифрової трансформації банківських послуг в Україні, зокрема активізацію розвитку дистанційних каналів обслуговування, мобільного та інтернет-банкінгу, що стало відповіддю банківського сектору на запити сучасних споживачів і зовнішні виклики. Виокремлено етапи розвитку цифровізації у банківській сфері України та визначено ключові драйвери цифрових змін, серед яких – впровадження нормативно-правових ініціатив, розвиток платіжної інфраструктури та зростання рівня фінансової грамотності населення. Обґрунтовано концептуальні підходи до цифровізації банківських послуг, що враховують потреби держави, банків та клієнтів, а також виявлено актуальні ризики цифрової трансформації, включаючи кіберзагрози, регуляторну невизначеність та виклики цифрової інклюзії. Запропоновано механізм управління цифровізацією банківської діяльності, який базується на принципах стійкості, адаптивності, безпеки та орієнтації на клієнта, а також визначено очікувані результати впровадження – підвищення ефективності банківських процесів, зниження транзакційних витрат та зміцнення довіри до банківської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 333–338.
2. Касич А. О., Наумкіна І. О. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28.
3. Кльоба Л. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.
4. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О., Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.
5. 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.
6. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 334–339.
7. Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strategic Information Systems*. 2019. № 28. P. 118–144.
8. Yip, A. W.; Bocken, N. M. Sustainable business model archetypes for the banking industry. 2018, 174, 150–169.
9. Khanboubi, F. Boulmakoul, A. Digital transformation in the banking sector: Surveys exploration and analytics. *Int. J. Inf. Syst. Chang. Manag.* 2019, 11, 93–127.
10. Як розвивалися банківські технології за 30 років незалежності України. *Мінфін*. URL: <https://new.minfin.com.ua/bankovskie-tehnologii-3-0> (дата звернення: 10.06.2025).
11. Історія розвитку платежів в Україні за роки незалежності. НВ. URL: <https://nv.ua/ukr/project/istoriya-rozvitku-platezhiv-v-ukrajini-za-roki-nezalezhnosti-50107381.html> (дата звернення: 10.06.2025).
12. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 15–21.
13. Інтернет в Україні – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтернет_в_Україні (дата звернення: 10.06.2025).
14. Фінансовий клуб. Обсяги безготівкових розрахунків в Україні зростають – Фінансовий клуб. Фінансові новини України та аналітика – Фінансовий клуб. URL: <https://finclub.net/news/obsiah-y-bezgotivkovykh-rozrahunkiv-v-ukraini-zrostaiut.html>. (дата звернення: 10.06.2025).
15. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками – Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>. (дата звернення: 10.06.2025).
16. Ключка О., Глинський Д. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №. 273. С. 128–134.

REFERENCES:

1. Akymenko N. V., Mamontenko N. S. (2021) Bankivska systema v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Bank system in the digital economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 5. pp. 333–338.
2. Kasych A. O., Naumkina I. O. (2021) Protsesi tsyfrovizatsii yak nevidiemna skladova suchasnoho bankivskoho menedzhmentu [Digitalization processes as an integral component of modern banking management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 28.
3. Kloba L. H. (2018) Tsyfrovizatsiya yak innovatsiya dlia rozvytku bankiv [Digitization is innovative to the development of banks]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, vol. 12.
4. Krasnova I., Shchegliuk M., Tur H. (2023) Fintech ta tsyfrovi transformatsii na finansovomu rynku [Fintech and digital transformations in the financial market]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, vol. 4.
5. Reverchuk S., Tvorydlo O. (2022) Osoblyvosti rozvytku ta derzhavnogo rehuliuвання rynku bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Features of development and state regulation of the market of banking services of Ukraine in the conditions of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 179, pp. 12–18.
6. Sheludko S., Bratkevych P. (2019) Vplyv tsyfrovizatsii na bankivskyi biznes v Ukraini [Impact of digitalization on banking business in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, vol. 5(16), pp. 334–339.
7. Vial, G. (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strategic Information Systems*, no. 28, pp. 118–144.
8. Yip, A. W. ; Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry, 174, 150–169.

9. Khanboubi, F. Boulmakoul, A. Digital (2019). International Journal of Information Systems and Change Management, 11(2):93.
10. Minfin. Yak rozvyvalysia bankivski tekhnolohii za 30 rokiv nezalezhnosti Ukrainy [Ministry of Finance. How banking technologies have developed over 30 years of Ukraine's independence]. Available at: <https://new.minfin.com.ua/bankovskie-tehnologii-3-0> (accessed June 10, 2025)
11. NV.UA. Istoriia rozvytku platezhiv v Ukraini za roky nezalezhnosti [nv.ua. History of the development of payments in Ukraine during the years of independence]. Available at: <https://nv.ua/ukr/project/istoriya-rozvitku-platezhiv-v-ukrajini-za-roki-nezalezhnosti-50107381.html> (accessed June 10, 2025)
12. Konenko V., Rudachenko O., Tararuiiev U. (2024) Osnovni napriamy tsyfrovyykh transformatsii v bankivskii diialnosti [Main directions of digital transformation in banking activities]. *Investytsiyy: praktyka ta dosvid* – Investments: Practice and Experience, no. 28, pp. 15–21.
13. Vikipediia. Internet v Ukraini [Wikipedia. Internet in Ukraine]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтернет_в_Україні (accessed June 10, 2025)
14. Finansovyi klub. Finansovi novyny Ukrainy ta analityka [Financial Club. Ukrainian financial news and analytics] (2024)/ Available at: <https://finclub.net/news/obsiahy-bezhotivkovykh-rozrahunkiv-v-ukraini-zrostaiut.html> (accessed June 10, 2025)
15. Natsionalnyi bank Ukrainy. Bezghotivkovi rozrahunky u 2024 rotsi suttievo perevazhaly sered operatsii z platizhnymy kartkami [National Bank of Ukraine. Non-cash payments in 2024 significantly dominated among payment card transactions]. (2025) Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (accessed June 10, 2025)
16. Kliuchka O., Hlynskyi D. Vplyv tsyfrovizatsii na efektyvnist bankivskoi diialnosti. (2024) [The impact of digitalization on the efficiency of banking activity] *Aktualni problemy ekonomiky* – Actual Problems of Economics. vol. 1, no. 273, pp. 128–134.