

А. М. Орел,  
д. е. н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності підприємств, Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>  
В. В. Дяченко,  
аспірант, Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1678-3284>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.5.54

# ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ В УКРАЇНІ

A. Orel,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management Foreign  
Economic Activity of Enterprises, National Aviation University  
V. Diachenko,  
Postgraduate student, Sumy National Agrarian University

## CHALLENGES AND OBSTACLES TO THE IMPLEMENTATION OF THE BANK'S DIGITAL BUSINESS MODEL IN UKRAINE

*Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні розглядає складні аспекти переходу вітчизняних банків до цифрового формату та надає висвітлення ключових викликів, з якими стикається фінансовий сектор в контексті цифрової трансформації. Детальний аналіз основних аспектів та регулювання цифрового банкінгу в Україні вказує на важливість створення сприятливого середовища для розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі. Тема також охоплює виклики, пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів та навчанням персоналу для роботи у цифровому середовищі. Висвітлюються фактори, що ускладнюють впровадження цифрових інновацій та можливі стратегії їх подолання. Зокрема, аналізуються технологічні, правові, культурні та економічні аспекти, що впливають на успішність цього процесу. Розглядаються стратегічні важливості переходу до цифрових сервісів для банків та їх клієнтів, а також ідентифікуються ключові фактори, що можуть сприяти або гальмувати розвиток цифрових бізнес-моделей в українському банківському секторі. На основі проведеного аналізу робляться висновки та рекомендації щодо подолання перешкод та ефективного впровадження цифрових ініціатив в банківській сфері України. Висвітлено ключові аспекти, які впливають на процес цифрової трансформації фінансових установ в Україні. До основних викликів входить обмежена технічна база, недостатня цифрова грамотність клієнтів, та потреба у визначенні чітких нормативних рамок для цифрового банкінгу. Зміни в законодавстві та високі фінансові витрати також визначаються як важливі аспекти, що ускладнюють впровадження цифрових ініціатив. Результати дослідження допомагають розуміти контекст розвитку цифрового банкінгу в Україні та вказують на необхідність стратегічних заходів для подолання цих викликів.*

*Challenges and obstacles to the implementation of a digital bank business model in Ukraine examines the complex aspects of the transition of domestic banks to a digital format and highlights the key challenges faced by the financial sector in the context of digital transformation. In today's world, the implementation of digital technologies in various spheres of activity is becoming more and more relevant and necessary to ensure competitiveness. The banking sector is no exception, and in Ukraine there is also a tendency to move to digital business models. However, there are a number of challenges and obstacles that complicate this process and require attention and the search for effective solutions. A detailed analysis of the main aspects and regulation of digital banking in Ukraine indicates the importance of creating a favorable environment for the development*

*of digital technologies in the financial sector. The topic also covers challenges related to optimizing business processes and training staff to work in a digital environment. Factors that complicate the implementation of digital innovations and possible strategies to overcome them are highlighted. In particular, the technological, legal, cultural and economic aspects affecting the success of this process are analyzed. The strategic importance of the transition to digital services for banks and their customers is considered, and key factors that can promote or inhibit the development of digital business models in the Ukrainian banking sector are identified. Based on the analysis, conclusions and recommendations are made regarding overcoming obstacles and effective implementation of digital initiatives in the banking sector of Ukraine. Key aspects affecting the process of digital transformation of financial institutions in Ukraine are highlighted. The main challenges include a limited technical base, insufficient digital literacy of customers, and the need to define a clear regulatory framework for digital banking. Changes in legislation and high financial costs are also identified as important aspects complicating the implementation of digital initiatives. The results of the study help to understand the context of the development of digital banking in Ukraine and indicate the need for strategic measures to overcome these challenges.*

*Ключові слова: цифровізація, бізнес-модель, банкінг, фінансові послуги, цифрові технології, інновації, банківські послуги.*

*Key words: digitalization, business model, banking, financial services, digital technologies, innovation, banking services.*

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

Для подальшої цифровізації банківського сектору України створено потужну базу та нагромаджено значний досвід. Все більше українців користуються онлайн-сервісами і дистанційними каналами банківського обслуговування. Слід відзначити, що цифрова трансформація банківського сектору йде пліч-опліч із розвитком і проникненням Інтернету. Тому подальша цифровізація банків багато в чому залежить від технічних можливостей інтернет-провайдерів та операторів стільникового зв'язку.

Українські банки все більше прагнуть скоротити особисті контакти працівників з клієнтами у офісі при банківському обслуговуванні та перевести операції у дистанційний режим, що дає можливість вивільнити кадрові ресурси, здійснити переведення та зберігання клієнтських даних у так звану "цифрову екосистему". Втім, більшість банків, для забезпечення доступності банківських послуг для клієнтів, прагне забезпечити і традиційні, і цифрові канали продажу.

Під час пандемії банки орієнтували інноваційну діяльність на удосконалення дистанційного обслуговування клієнтів, що стало можливим завдяки розвитку цифрових технологій і дало суттєвий поштовх для цифрової трансформації всієї банківської системи. Змінилася модель споживання банківських послуг та інструменти утримання клієнтів, забезпечення їх лояльності. Все це підвищило актуальність мобільних застосунків, які надають клієнтові можливість отримати практично всі банківські послуги у дистанційному режимі у одному місці.

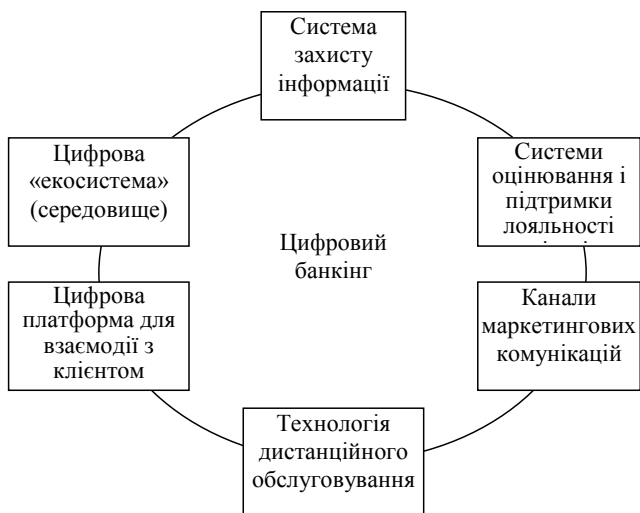
Війна ще більш актуалізувала перехід обслуговування у дистанційний режим. Багато українців, перебуваю-

чи в інших країнах прагнуть отримувати якісні банківські послуги у вітчизняних банках. Це стимулює процеси міжнародного співробітництва українських банків з іноземними не лише у рамках платіжних систем, але і на встановленні дво- та багатосторонніх партнерських відносин. Таким чином розвиваються процеси міжнародної інтеграції нашої країни, створюється підґрунтя для входження вітчизняних банків у європейський фінансовий простір.

У ближчій перспективі слід очікувати подальшого стрімкого розвитку процесів цифровізації банківського сектору шляхом побудови масштабних цифрових екосистем.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема є актуальною в контексті стрімкого розвитку технологій і може служити джерелом інформації для банківських експертів, правозахисників та дослідників, що цікавляться розвитком цифрового банкінгу в Україні. Зростання конкуренції з боку фінтех-компаній та інших цифрових інноваторів, які можуть швидше реагувати на зміни у ринкових умовах та впроваджувати нові технології. Зосередження на розвитку та вдосконаленні цифрової інфраструктури для забезпечення безпеки, швидкості та надійності транзакцій. Розробка та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші, для поліпшення клієнтського досвіду та оптимізації процесів в банківському секторі. Дослідженнями в галузі цифрової бізнес-моделі банку в Україні займалися та на сьогоднішній день займаються такі вчені, як В.М. Орел, О.О. Красноручський, Н.М. Котвицька, Л.М. Ганущак, А.М. Клочко, Н.В. Волченко та ін. Ці дослідження та їх публікації надають банкам важливі інсайти щодо того, як подолати перешкоди та ефективно впровадити цифрові бізнес-моделі в українському



**Рис. 1. Складові бізнес-моделі цифрового банкіngu при обслуговування корпоративних клієнтів**

Джерело: розроблено автором.

банківському секторі. Останні дослідження та публікації щодо викликів та перешкод впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні відображають різні аспекти цього процесу.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ця стаття ставить за мету проаналізувати основні виклики та перешкоди, з якими стикаються банки при впровадженні цифрової бізнес-моделі в Україні. Ціль полягає в наданні вичерпного уявлення про технологічні, правові, культурні та економічні виклики, що стоять перед банками в Україні, а також у визначенні стратегічних кроків для подолання цих перешкод та успішного впровадження цифрових ініціатив.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-модель цифрового банку (Інтернет-банку, необанку) здається нам доволі перспективною. В теперішній час в Україні успішно діє віртуальний Монобанк та інші банківські установи активно розвивають системи інтернет-банкіngu, як для населення, так і для корпоративних клієнтів. Бізнес-модель цифрового банку — це сучасний підхід до формування каналів комунікації банку з приватними і корпоративними клієнтами, що забезпечує надання високотехнологічних дистанційних банківських послуг і продуктів у режимі нон-стоп, на засадах застосування технологій Machine Learning та Deep Learning, Big Data, Internet of Things (IoT), віртуальної та доповненої реальності тощо. Бізнес-модель цифрового банку ґрунтується на об'єднанні та аналізі актуальної та перспективної інформації, створення і використання баз даних, надання клієнтам високотехнологічних інноваційних банківських послуг і продуктів, надання клієнту допомоги та консультацій у режимі онлайн. Умовою реалізації цифрової бізнес-моделі банку є забезпечення технічної можливості доступу клієнтів до каналів обслуговування. Важливу роль тут відіграють соціальні мережі, які забезпечують зв'язок клієнтів з Інтернет-банками [1].

Основні складові елементи бізнес-моделі цифрового банкіngu наведені на (Рис. 1).

До ключових переваг бізнес-моделі цифрового банкіngu слід віднести такі:

- скорочення обсягу операцій з готівкою та відповідне збільшення обсягу безготівкових операцій, що забезпечує їх прозорість;
- зниження навантаження на відділення банків та працівників із проведення транзитивних операцій, надання ординарних послуг, що звільніє ресурси для продажу більш складних банківських продуктів;
- швидкість переходу до цифрової моделі та організації інтернет-банкіngu завдяки нематеріальній природі банківських послуг та продуктів;
- розвиток моделі Інтернет-банку не вимагає створення мережі філій та відділень, що робить її значно дешевшою і привабливою для новостворених та/або малих банків.

Слід зазначити, що стосовно великих банків, з великою клієнтською базою, є певна специфіка переходу на цифрову модель. З одного боку, перед ними постають труднощі:

- цифровізація великої кількості інформації робить цей процес більш трудомістким і витратним;
- необхідність збереження бази консервативних клієнтів, які не можуть або не бажають користуватися цифровими сервісами.

З іншого боку, великі банки володіють необхідними ресурсами для розв'язання складних технічних завдань організації цифрового банкіngu із використанням найсучасніших технологій, що надає їм значні конкурентні переваги перед малими банками.

Слід також зупинитися на недоліках, які притаманні цифровій трансформації банківського сектору:

1. Цифрова трансформація банківського сектору вимагає вкладення значних інвестиційних коштів, що зумовлює перевагу великих банків у цьому процесі. Великі банки, як було сказано раніше, володіють значними фінансовими ресурсами, що дозволяє їм виграти у боротьбі за персонал, залучити новітні технології. Все це надає великим банкам конкурентні переваги перед дрібними та щойно створеними банками [2].

2. Люди похилого віку та консервативних поглядів не готові до нового формату обслуговування. Вони прагнуть особистого контакту із працівниками банку. Ця проблема посилюється через те, що в нашій країні частка людей похилого віку (65 років і старше) становить більше 17% [3].

3. Невисокий рівень фінансової грамотності у суспільстві, що не дозволяє багатьом людям отримувати цифрові послуги. Вони потребують додаткового консультування.

4. Зростання кіберзлочинності, загроза витоку даних та втрати коштів. Паралельно із розвитком фінтеху та систем безпеки, розвивається і кіберзлочинність. Впровадження цифрових технологій супроводжується загрозою як для клієнтів, так і для банків. Тому захист інформації та операцій є пріоритетом у розвитку фінансових технологій.

Цифрова трансформація банківського сектору відбувається у двох основних напрямках: впровадження продуктивних інновацій та впровадження процесних

інновацій. Інновації організаційного та соціального характеру займають більш скромні позиції у цьому процесі.

Напрямок продуктивних інновацій пов'язаний із впровадженням нових банківських послуг та продуктів. Прикладами таких сучасних продуктів є сервіси банківського самообслуговування через застосування, онлайн кредитування, біометрична ідентифікація, інтеграція банківських послуг із торговельними площадками тощо).

Напрямок процесних інновацій пов'язаний із скороченням витрат на проведення банківських операцій. Технології Machine Learning та розвиток нейромереж надає можливість оптимізувати процеси надання банківських послуг шляхом скорочення витрат часу та ресурсів на взаємодію з клієнтом та розширення спектру банківських послуг, надання комплексних та персоналізованих послуг для більшого задоволення всіх споживачів.

Розвиток каналів комунікацій банків з клієнтами, пропозиція нових банківських послуг і продуктів дає можливість банкам оптимізувати їх бізнес-процеси та підвищити ефективність роботи. Отже, повсюдна цифрова трансформація та використання інноваційних технологічних рішень є не просто вибором банківських установ, а об'єктивною реальністю, ігнорування якої неможливе.

Розвиток існуючих та поява нових цифрових фінансових технологій докорінно видозмінює традиційні фінансові послуги, а також спричиняє появу нових продуктів та послуг для клієнтів. Ця тенденція найбільш потужно проявилася у таких сферах і сегментах надання банківських послуг:

1. Здійснення платіжних операцій та грошових переказів. Тут з'явилися послуги здійснення онлайн-платежів та переказів для громадян та бізнесу, peer-to-peer (P2P) обміну валют, хмарні каси, смарт-термінали, сервіси масових виплат та ін. В цьому сегменті спостерігається найбільша конкуренція між традиційними та цифровими сервісами. Здійснення платежів та переказів є не вимагає від банківських установ суттєвих витрат та висококваліфікованого персоналу. Саме тому фінтех-компаніями створено багато зручних сервісів для проведення платежів та переказів найбільш швидко та найменш витратно.

2. Кредитування та фінансування. У цьому сегменті до найбільш актуальних цифрових технологій слід віднести: peer-to-peer споживче та бізнес-кредитування як альтернатива традиційним кредитам банків, а також "краудфандінг" та "краудлендінг". Нові схеми фінансування побудовані на принципі усунення зайвих посередників — фінансово-кредитних установ, та налагодження прямої взаємодії між зацікавленими сторонами.

3. Сфера управління капіталом. Поява роботи званих фінансових радників, програм і сервісів для фінансового планування, площадок для копітрейдингу та алгоритмічної торгівлі, цільових накопичень та ін. значно змінили цей сегмент шляхом переходу від традиційних консультантів до електронних помічників. Сьогодні він характеризується високим потенціалом цифровізації та автоматизації процесів обґрунтування і прийняття ефективних рішень у сфері управління капіталом, інвестування, оцінки ефективності і ризику різних варіантів розміщення активів та ін.

4. Використання штучного інтелекту у фінансових технологіях. Фінтех з використанням штучного інтелекту забезпечує нові можливості для розширення асортименту та способів надання банківських послуг. Зокрема мова йде про використання різноманітних онлайн-консультантів, чат-ботів та ін.

5. Застосування технологій Machine Learning та Big Data для аналізу інформації та обґрунтування фінансових рішень. Цифрова трансформація суспільно-економічного простору супроводжується зростанням обсягів інформації, що висуває нові вимоги до технологій її обробки. Нові ІТ-технології дозволяють швидко обробляти великі обсяги фінансової інформації і обґрунтовувати варіанти управлінських рішень у цій сфері, що суттєво підвищує ефективність та знижує ризики ведення банківської справи. До основних здобутків у цій сфері слід віднести: прогнозування курсів валют та цінних паперів; виявлення шахрайства у фінансовій сфері, зокрема із кредитними картками; ризик-менеджмент; алгоритмічна торгівля та ін.

6. Ідентифікація клієнтів за біометричними даними та віддалена ідентифікація. Ідентифікація клієнта за біометричними даними, з одного боку, дає можливість спростити процедури та підвищити швидкість обслуговування клієнтів, а з іншого — підвищити безпеку операцій.

Значний крок у цьому напрямку був зроблений після прийняття Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" [4], згідно норм якого, з 2020 р. здійснення банками ідентифікації та верифікації клієнта не потребує його особистої присутності. Національним банком України було розроблено і запропоновано для використання у діяльності комерційних банків нові інструменти віддаленої, до яких належать: використання BankID та КЕП, а також верифікація через відеотрансляцію. Водночас, слід зазначити, що нормативно-правова база захисту біометричної інформації в Україні ще перебуває у стадії становлення. Вітчизняні банки використовують далеко не всі можливості у цій сфері [5].

7. Використання технологій Blockchain. Технологія Blockchain відкриває нові можливості для зберігання і обробки інформації про трансакції, зберігання грошей, проведення трансакцій без посередників. Важливо, що при цьому значно підвищується рівень безпеки операцій, оскільки дані у цій базі даних неможливо підробити. Вони зберігаються на тисячах комп'ютерів, а кожен новий блок зберігає інформацію про попередні. В перспективі Blockchain може замінити традиційні банки.

8. Протидія кіберзлочинності. Розвиток технологій віддаленого обслуговування клієнтів у банківській сфері викликав стрімкий ріст кіберзлочинності. Особливо цей процес активізувався під час пандемічної кризи. Сучасні цифрові технології, зокрема Deep Learning, відкривають широкі можливості для підсилення кібербезпеки, виявлення та попередження шахрайських дій.

9. Розвиток системи Інтернет-банкінгу. Використання сучасних мережевих технологій дало можливість перенести велику частину фінансових послуг у Інтернет-простір із використанням мобільних застосунків (для



**Рис. 2. Основні перспективні напрями розвитку цифрових технологій у банківській сфері**

Джерело: розроблено автором.

смартфонів) та онлайн-платформ (для ПК). Все це дало змогу клієнтам економити час та кошти при триманні банківських послуг.

Найбільш важливі напрямки розвитку цифрових технологій у банківській сфері (Рис. 2).

Розвиток нових цифрових технологій у банківському секторі визначається впливом низки чинників:

1. Технологічні чинники. Технологічні можливості є найбільш важливими з факторів впливу на прогрес цифрових технологій у банківській системі. Банки лідирують у сфері використання інноваційних цифрових технологій, перш за все через тривалий досвід впровадження новітніх технічних рішень для підвищення ефективності операцій та збільшення обсягів продажу банківських продуктів і послуг. Інноваційне лідерство банків формує міцне підґрунтя для подальшого розвитку цифровізації банківської системи. Цей процес є глобальним і охоплює всю світову банківську систему. Ключовими напрямками тут є використання штучного інтелекту, технологій Blockchain, хмарних сервісів та ін.

Як свідчить досвід впровадження інноваційних технічних рішень у фінансовій сфері, цей процес відбувається дуже швидко. При чому це стосується як невеличких startup-проектів, так і великих компаній-розробників.

Водночас, не всі керівники банківських установ готові до швидких змін, на заваді стають традиції, притаманна багатьом особам протидія новому, неохочість до ризику тощо. Гнучкість та адаптивність в управлінні банками є передумовою їх успішного інноваційного розвитку. Практика показує, що переваги отримують лише ті фінансово-кредитні установи, які ризикують вкладати кошти у технологічні інновації та організаційні перетворення на їх основі.

2. Ставлення клієнтів до змін. Перевага нових цифрових технологій є очевидною і вони відіграватимуть все більшу роль у банківській справі. Це є об'єктивним процесом. Водночас успіх інновацій насамперед залежить від сприйняття їх клієнтами. Що стосується нового покоління клієнтів, особистість яких сформувалася у цифрову еру, то вони є більш сприйнятливими до інновацій. Водночас, є великий прошарок консервативних клієнтів, які сприймають інновації із обережністю. Банки повинні використовувати новітні технології для того, щоб робити клієнтам персоналізовані пропозиції. Тоді клієнти відчуватимуть, що банк не лише фінансова установа, але і суспільний інститут, який піклується про них. Також важливо доносити до клієнтів інформацію про заходи безпеки. Підвищуючи рівень безпеки операцій для

клієнтів банк таким чином збільшує довіру до себе та інноваційних змін, які відбуваються.

3. Рівень конкурентної боротьби на ринку банківських послуг. Висока конкуренція змушує суб'єктів банківського сектору використовувати інноваційні технології як інструменти конкурентної боротьби. Практика показує, що інновації дозволяють банкам утримувати постійних клієнтів та залучати нових, що веде до збільшення обсягів операцій і продажу банківських послуг. Обсяг операцій, який визначається клієнтською базою банку, є одним з визначальних чинників ефективності його діяльності в умовах жорсткої конкуренції. Водночас, інноваційні технології дають можливість оптимізувати бізнес-процеси та скоротити витрати на реалізації банківських продуктів та послуг. Це означає підвищення ефективності у стратегічній перспективі.

При оцінюванні конкурентних позицій та перспектив підвищення конкурентоспроможності банки повинні аналізувати перспективні технологічні розробки, постійно аналізувати інноваційне середовище, як у банківській сфері, так і у широкому розумінні, оскільки в теперішній час сфера використання нових розробок може бути значно розширена. Інноваційні розробки часто використовуються не лише у тих сферах для яких вони були розроблені спочатку, але й у суміжних, а іноді і зовсім неочікуваним способом, що веде до появи на ринку товарів-субститутів, пропонованих суб'єктами інших секторів. Так, ринок кредитування та фінансування проектів зазнав значних структурних змін з появою небанківських кредитних інститутів таких як краудфандинг та ін.

4. Нормативно-правова база. Норми законодавства, що регулюють інноваційну діяльність та фінансову сферу є одним з найбільш визначальних чинників інноваційного розвитку банківського сектору. Ці норми мають як стимулюючий, так і обмежувальний характер. Зниження ризику фінансових операцій є основним акцентом у регулюванні фінансових технологій. Так, в різних країнах діють обмеження на використання певних технічних рішень у діяльності банківських установ через недостатній рівень їхньої безпеки для клієнтів, наприклад — використання хмарних технологій [6].

У зв'язку із початком повномасштабної війни, для забезпечення безперервного доступу клієнтів до банківських послуг, Національним банком України було врегульовано питання використання комерційними банками України хмарних послуг при здійсненні їх діяльності [7].

Комерційним банкам було надано можливість використовувати хмарні сервіси при здійсненні операцій та наданні банківських послуг, таких як операції із платіжними картками. Особливістю цієї технології є те, що при проведенні операцій використовується обладнання, що фізично розміщене на території інших держав. Так Національний банк України дозволив використовувати хмарні сховища, розташовані на серверах у країнах ЄС, Великобританії, США та Канади. Одночасно НБУ доз-

волив використовувати засоби криптографічного захисту інформації, законодавчо дозволені у цих країнах. Це тимчасова норма, розрахована на період воєнного стану та двох післявоєнних років[8].

В плані стимулювання банківських інновацій, регулятори прагнуть сформувати особливу екосистему (як, наприклад, у Великобританії), які стимулюють інновації, такі як створення сучасних необанків (цифрові, Інтернет-банки), які стають конкурентами традиційним банкам.

Вітчизняне законодавство, нажаль, ще не повною мірою відповідає вимогам і темпам інноваційного розвитку банківського сектору. Законотворчість є дуже тривалим процесом, динаміка якого не відповідає темпу змін. Так, нерегульованими залишаються багато питань використання банками біометричних даних, формування єдиної системи цих даних, їх захисту та ін.

Отже, відставання законодавства від темпу появи і впровадження технологічних інновацій становить значну проблему для інноваційного розвитку банківської системи.

5. Рівень доступу банків до інноваційних технологій. Цей чинник слід розглядати з двох точок зору:

- фінансова спроможність банківської установи до купівлі і впровадження нових технічних рішень;
- організаційна спроможність впроваджувати інновації.

Якщо перший аспект пов'язаний із ціною інноваційної технології, то другий — із адаптивністю організації, гнучкістю менеджменту, досвідом та вмінням реалізації інноваційних проектів, здатністю управляти ризиками та ін.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, цифрова трансформація надає змогу активізувати подальший розвиток банківського сектору та підвищити конкурентні позиції банківських установ. Клієнти банківських установ зазвичай позитивно сприймають нові продукти із використанням цифрових технологій, особливо ті, що розширюють можливості дистанційного обслуговування. Завдяки цьому все більше людей переходить на безготівкові розрахунки. Не зважаючи на ризики, постійно збільшується кількість скачувань мобільних застосунків, все частіше люди використовують можливість підтвердження платежу за допомогою біометричних даних. Водночас, банківські установи прикладають значні зусилля для захисту клієнтів та підвищення надійності своєї діяльності у цифровому просторі, що дає можливість нівелювати більшість ризиків.

### Література:

1. Паперник С. Fintech — актуальні тенденції на найближчі 3 роки. Юридична газета. 2018. URL: <http://evris.law/uk/stattja-fintech> (дата звернення: 29.01.2024).
2. Пантелєєва Н. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. Приазовський економічний вісник. 2017. № 3. С. 68—73.
3. Державна служба статистики України <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2024).

4. Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20>(дата звернення: 29.01.2024).

5. Клочко А.М., Волченко Н.В. Біометричні технології для безпеки проведення банківських операцій в Україні та зарубіжних державах. Часопис Київського університету права. 2021/1. С. 299—304.

6. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. № 4 (137). С. 39—50.

7. Постанова Правління Національного банку України від 08 березня 2022 року № 42 "Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні" [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_08032022\\_42](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_08032022_42)(дата звернення: 29.01.2024).

8. Про використання банками України хмарних послуг в умовах воєнного стану <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-vikoristannya-bankami-ukrayini-hmarnih-poslug-v-umovah-voyennogo-stanu>(дата звернення: 29.01.2024).

### References:

1. Papernyk, S. (2018), "Fintech — current trends for the next 3 years", Yurydychna hazeta, [Online], available at: <http://evris.law/uk/stattja-fintech> (Accessed 29 Jan. 2024).
2. Panteleeva, N. (2017), "Financial innovations in the conditions of digitalization of the economy: trends, challenges and threats", Pryazov's'kyu ekonomichnyy visnyk, vol. 3, pp. 68—73.
3. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 29 January 2024).
4. The Law of Ukraine "On prevention and countermeasures against legalization (laundering) of criminal proceeds, financing of terrorism and financing of the proliferation of weapons of mass destruction", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (Accessed 29 January 2024).
5. Klochko, A.M. and Volchenko, N.V. (2021), "Biometric technologies for the security of banking operations in Ukraine and foreign countries", Chasopys Kyiv's'koho universytetu prava, vol. 3, pp. 299—304.
6. Semenov, A. Yu. (2019), "Ecosystems of digital platforms as a factor of business transformation in the conditions of the digital economy", Visnyk KNUVD. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 4 (137), pp. 39—50.
7. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine (2022), "On the use of cloud services by banks in the conditions of martial law in Ukraine", available at: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_08032022\\_42](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_08032022_42) (Accessed 29 January 2024).
8. National Bank of Ukraine (2022), "About the use of cloud services by banks of Ukraine under martial law", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-vikoristannya-bankami-ukrayini-hmarnih-poslug-v-umovah-voyennogo-stanu> (Accessed 29 January 2024).

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2024 р.*