

УДК: 336.7

Версаль Наталія,  
доктор економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
кафедра страхування, банківської справи та ризик-менеджменту,  
м. Київ, ORCID ID: 0000-0002-8801-6351  
e-mail: natalia\_versal@knu.ua

Дудник Яна,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
студентка 2-го курсу ОС «Магістр»,  
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
м. Київ, ORCID ID: 0000-0003-0892-1894,  
e-mail: ya.dudnyk@knu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-68-77>

## ДИДЖИТАЛ ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена з'ясуванню сутності диджитал трансформації банківської діяльності в Україні, ключових тенденцій та змін на ринку, зокрема в умовах воєнного стану.

Розглянуто підходи до визначення основних аспектів сутності диджитал трансформації банківських установ.

Охарактеризовано основні тенденції диджитал трансформації банківської діяльності в Україні. Визначено суттєві зміни на ринку, які власне й є наслідком диджитал трансформації.

Окреслено позицію та ключові кроки Національного банку України, як регулятора на ринку, стосовно диджитал трансформації, зокрема проаналізовано важливі нормативно-правові зміни, які сприяють розвитку диджитал трансформації банківської діяльності України.

Показано, що диджитал трансформація є одним з драйверів розвитку банківського ринку, що створює нагальну потребу для банків у модернізації своїх бізнес стратегій з напрямком на диджиталізацію.

**Ключові слова:** банківська діяльність, банківські установи, цифровізація, диджиталізація, диджитал трансформація, цифрова трансформація.

Versal Nataliia,  
Associate Professor, DSc. in Economics,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Department of Insurance, Banking and Risk Management,  
Kyiv

Dudnyk Yana,  
Master's degree, 2 year,  
specialty 072 Finance, banking and insurance  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Kyiv

## DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING IN UKRAINE

**Introduction.** The article is devoted to studying the essence of the digital transformation of banking in Ukraine, key trends, and changes in the market arising from the digitalization of banks' products and services, including changes and trends under martial law.

**The purpose of the article.** The article aims to study the current trends and prospects of digital transformation of banking in Ukraine, particularly under martial law.

**Results.** The authors consider an approach to defining the main aspects of the essence of "digital transformation" of banking institutions in the context of comparison with "digitization" and "digitalization".

The authors analyze the main trends in the digital transformation of banking activities in Ukraine and identify significant market changes resulting from the digitalization of banking products and services.

The authors also consider the critical steps of the National Bank of Ukraine as a market regulator concerning digital transformation. In particular, the authors analyze essential legislative changes that contribute to developing the digital transformation of banking in Ukraine.

The authors also showed that digital transformation is one of the drivers of the banking market development, which creates an urgent need for banks to modernize their business strategies with a focus on digitalization.

**Conclusions.** It is concluded that today, the use of innovative technologies in banking significantly changes the payment infrastructure. Despite the daily challenges and threats, the Ukrainian market shows significant steps and prospects in using and developing financial technologies and innovations. Therefore, for traditional banking institutions to remain competitive in the market and provide services that will meet customers' growing needs, banks need to completely rethink their business strategy with a focus on digital transformation.

**Keywords:** banking, banking institutions, digitization, digitalization, digital transformation.

**Постановка проблеми та її значення.** Диджиталізація життєдіяльності суспільства розпочалася ще на початку 1990-х років, зокрема, 1991 рік можна вважати офіційним роком винайдення Інтернету, коли були об'єднані HTML – Hypertext Markup Language, HTTP – Hypertext Transfer Protocol та URL – Uniform Resource Locator [1]. Минуло лише три десятиріччя і наразі європейське суспільство перебуває у так званому диджитал-десятиріччі, впродовж якого передбачається, по-перше, опанування мінімум 80%-ма населення базовими цифровими навичками і підготовка 20 млн спеціалістів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій з врахуванням гендерного балансу; по-друге, забезпечення адекватного, безпечного і стабільного доступу до диджитал інфраструктури; по-третє, диджитал трансформація бізнесу, зокрема, 75% європейських компаній будуть використовувати хмарні технології, штучний інтелект і Big Data тощо; по-четверте, 100%-ва цифровізація ключових публічних послуг і 100%-ва цифрова ідентифікація особи [2].

Україна, незважаючи на воєнний стан, також продовжує рух у напрямку диджиталізації, що підтверджується ефективністю розбудови платформи Дія. У сфері бізнесу варто звернути увагу на диджитал трансформацію, яка відбувається у банківській діяльності. Ця трансформація розпочалася ще до пандемії Covid-19 як відповідь на посилення конкуренції з боку FinTech компаній і набула обертів за протистояння новим викликам та загрозам, спочатку пандемії Covid-19, а згодом війни росії в Україні. У зв'язку з цим увагу буде зосереджено на оцінці поточної ситуації диджитал трансформації банківської діяльності в Україні та окресленні її подальших перспектив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження з напрямку диджиталізації в цілому, а також у контексті даного дослідження варто розглядати на двох рівнях. По-перше, на рівні вивчення сутності та особливостей диджиталізації, які представлені у роботах: Дж. Скотта Бреннена та Д. Крейса [4], М. Муро, С. Лю, Д. Вітона та С. Кулкарні [5] та інших. По-друге, вже на рівні безпосереднього дослідження досвіду диджиталізації банківської діяльності в Україні, що було здійснено такими вченими, як Балицька М.В., Версаль Н.І та Ерастов В.І. [22], Болдова А.А., Болдов А.О. [13], Холявко Н.І., Козлянченко О.М. [15] та інші. Оскільки сфера інновацій та технологій у банківській діяльності стрімко розвивається, до того ж суттєвий вплив на диджитал трансформацію здійснює повномасштабне вторгнення, тому власне виникає нагальна потреба у нових дослідженнях.

**Мета і завдання статті.** З'ясувати сутність, сучасні тенденції та перспективи диджитал трансформації банківської діяльності в Україні.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Динамічний інноваційний процес розвитку суспільства в сукупності зі стрімким технологічним розвитком зумовив впровадження інновацій і в доволі консервативному секторі фінансового ринку – банківському. Так, в сучасних умовах банки пріоритетують не стільки нарощення активів та пасивів, скільки кастомізацію своїх продуктів та послуг і їх максимальне наближення до безпосереднього споживача, базуючись на стратегії диджитал трансформації.

Варто відзначити, що будь-яка нова термінологія еволюціонує, набуває нових ознак, що й відбулося з терміном диджиталізація (цифровізація, диджитизація).

Фундаментальним є термін цифровізація, що існує близько з 1960-х рр. і являє собою процес конвертування інформації з паперового, або ж інших фізичних носіїв у цифровий формат з метою подальшого використання та комп'ютерного аналізу. Дане визначення підтверджує й один з IT-словників «Gartner», що визначає оцифрування як процес переходу від аналогової до цифрової форми [3]. Таким чином, найпростішим прикладом цифровізації є сканування паперового документа і збереження його у цифровому форматі (PDF, Word, тощо). Однак, цифровізація передбачає лише оцифрування інформації, а не певних бізнес процесів організації. Саме тому, щоб змістити акцент з оцифрування інформації, було запропоновано термін диджиталізація, яка являє собою вдосконалення певного бізнес процесу (комунікація з споживачами, маркетинг, тощо) шляхом переведення його у цифрову площину (використання оцифрованих даних та цифрових технологій) [4]. Вчені Інституту Брукінгса у своїй праці «Диджиталізація та американська робоча сила» трактують диджиталізацію як процес використання цифрових технологій та інформації для вдосконалення бізнес-операцій, що за своєю сутністю відповідає визначенню Дж. Скот Бреннена та Д. Крейса [5]. Таким чином, можемо сказати, що диджиталізація є більш ширшим поняттям та включає цифровізацію (рис. 1), однак вона лише покращує існуючі бізнес-процеси, але не трансформує їх, іншими словами, вона переводить процес від події або серії подій, керованих людиною, до програмно-керованих [6].с



**Рис. 1.** Взаємозв'язок понять цифровізація, діджиталізація та діджитал трансформація  
Джерело: створено авторами.

У контексті даного дослідження увага буде зосереджена саме на «digital transformation» (з англ. диджитал трансформація), що, на основі наукової праці Дж. Скот Бреннена та Д. Крейса, є відмінним від широко розповсюдженого поняття «digitalization» (з англ. диджиталізація), або ж «digitization» (з англ. цифровізація) [4].

У цій статті терміни «диджитал трансформація» і «цифрова трансформація» будуть використані як синоніми. Отже, диджитал трансформація являє собою стратегічну бізнес-трансформацію, яка вимагає наскрізних організаційних змін, зокрема на основі впровадження цифрових технологій, інновацій та створення нової цифрової бізнес-моделі.

Таким чином, ми оцифруємо інформацію, диджиталізуємо основні бізнес процеси та в кінцевому підсумку трансформуємо бізнес і його стратегію, шляхом створення нової цифрової бізнес-моделі. Тобто цифровізація та диджиталізація є складовими диджитал трансформації (рис. 1).

Щоб досягти успіху в епоху жорсткої конкуренції та повної невизначеності в сучасних умовах в Україні банки повинні бути адаптивними та інноваційними, що власне і є основним результатом диджитал трансформації [7, с. 183]. Дану точку зору підтверджують й різні міжнародні видання:

▪ Financial Times: «Для того, щоб конкурувати на переповненому ринку, цифрова трансформація є життєво необхідною. Оскільки банки стикаються з багатьма викликами: вони повинні оптимізувати операції, підвищити ефективність, керувати витратами, посилити безпеку та, зрештою, покращити взаємодію з клієнтами» [8].

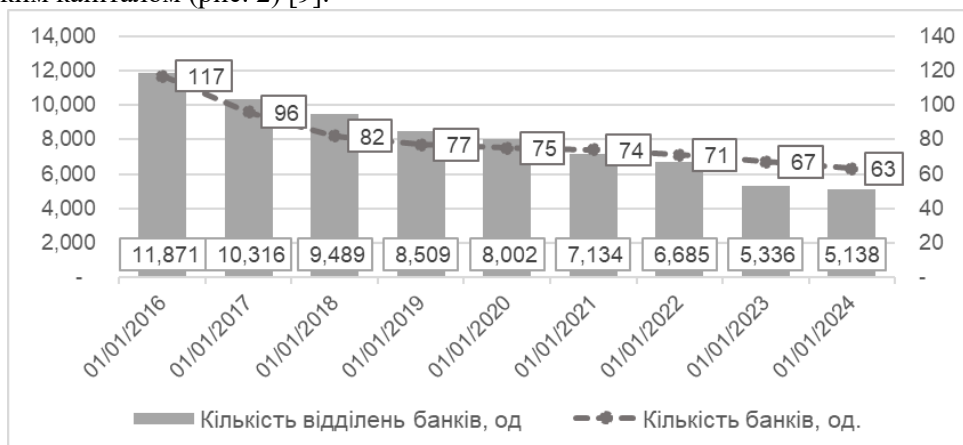
▪ Bloomberg: «Споживачі шукають фінансові послуги, які відповідають їхнім потребам саме там, де вони перебувають: на своїх пристроях, використовуючи різні додатки, отримуючи доступ до своїх грошей як традиційно, так і в цифровому форматі»;

▪ Wall Street Journal: «Сучасні банки повинні надавати клієнтський сервіс та функціональність, необхідні для цифрової епохи та з підходом, орієнтованим на клієнта»;

▪ Forrester: «Економіка наступного десятиліття поставить банки перед необхідністю прийняти технологічну стратегію, що відповідає майбутньому, яка ґрунтується на одержимості клієнтами та забезпечує безпрецедентний рівень адаптивності, креативності та стійкості, або ж вони зазнають поразки. Банки повинні скористатися темпами змін та інновацій і визначити свій курс на наступне десятиліття» [8].

Таким чином, для того, щоб надалі залишатись конкурентоспроможними та надавати послуги, які будуть задовольняти зростаючі потреби клієнтів, банкам потрібно повністю переосмислити свою бізнес стратегію з пріоритетом на інноваційні технології, оскільки на сьогодні диджитал трансформація це вже не просто додаткова опція на ринку, а ключова необхідність.

Станом на 01.01.2024 р. банківський сектор України представляють 63 банківські установи, за майже два роки повномасштабного вторгнення їх кількість зменшилась на вісім банків, два з яких були з російським капіталом (рис. 2) [9].



**Рис. 2.** Динаміка кількості функціонуючих банків та банківських відділень протягом 2015-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [9].

Протягом 2022-2023 рр. суттєво зменшилась й кількість функціонуючих відділень банків – на 1,547 (або 23%) (рис. 2). Закриття кожного п'ятого відділення, в першу чергу, пов'язано з повномасштабним вторгненням, оскільки значна частка банківських відділень закривались вимушено з метою захисту своїх працівників та клієнтів, зокрема за даними НБУ найбільше скорочення відділень відбулося в Харківській, Донецькій та Херсонській областях, а також в Києві.

Однак варто зазначити, що значне скорочення відділень відбувалось і до повномасштабного вторгнення. Частина закритих відділень належала банкам, що визнавались неплатоспроможними (як бачимо з рис. 2, протягом усього періоду спостерігаємо зменшення загальної кількості функціонуючих банківських установ), а частина саме під впливом диджиталізації. Так, банки активно скорочували мережу структурних підрозділів в цілях оптимізації своєї діяльності та зосереджувались саме на дистанційному обслуговуванні клієнтів.

На ринку стало очевидним, що розгалужена система банківських відділень вже не гарантує успішне функціонування, яскравим прикладом цьому став Монобанк – продукт АТ «Універсал

Банк», що позиціонує себе як перший український «банк без відділень», за рахунок чого має можливість пропонувати своїм клієнтам найвигідніші умови обслуговування, за рахунок відсутності витрат на утримання фізичних відділень [10]. Тобто закриття відділень і перехід до дистанційного обслуговування клієнтів одночасно створює переваги для обох сторін – для клієнтів це доступ до основних банківських продуктів та послуг в будь-який час і в будь-якому місці, а для банків – це значна економія щодо витрат на утримання своїх підрозділів.

Тенденція до зменшення кількості відділень функціонуючих банків продовжиться і в наступних роках. Так, компанія KPMG Global у рамках підготовки звіту «Майбутнє цифрового банкінгу» спрогнозувала, що до 2030 року банки увійдуть в режим «невидимки» за рахунок цифровізації – створення різних додатків, платформ та помічників з використанням штучного інтелекту [11]. Науковці з німецького необанку N26 та американського Varo Bank у своїй роботі «Смерть банків» подають математичний прогноз зміни кількості банківських відділень, відповідно до якого традиційні відділення банків США можуть повністю зникнути до 2034 р. [12].

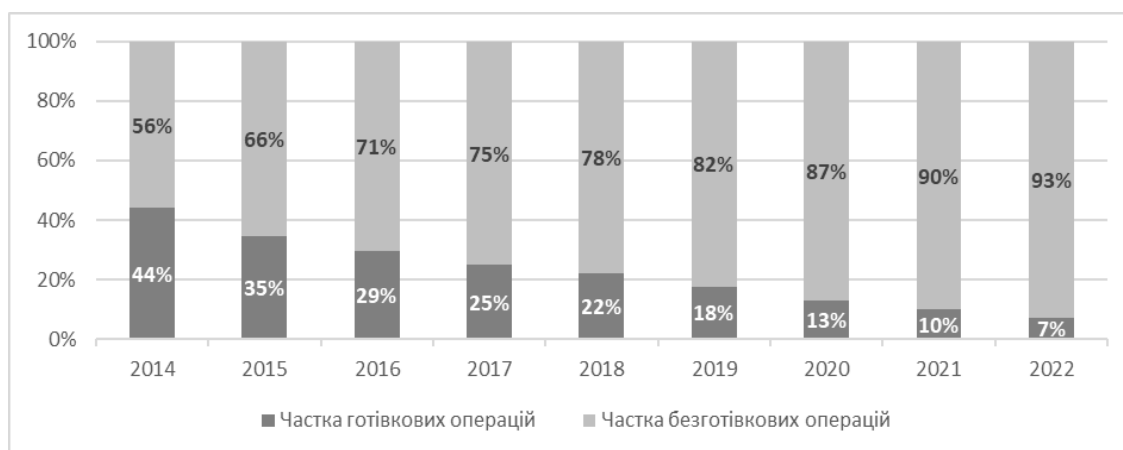
Так, на українському ринку до повномасштабного вторгнення, протягом 2017-2022 рр. щороку в середньому закривалось більш ніж 700 відділень, за такої динаміки до 2032 року на ринку не залишиться жодного банківського відділення, навіть якщо прогнозувати на основі втричі меншого показника – усі відділення зникнуть вже до 2049 року. Зрозуміло, що дані прогнози швидше показують загальний тренд, адже аби повністю перейти на режим онлайн-банкінгу потрібні суттєві доопрацювання, в тому числі з точки зору фінансової грамотності, фінансової та операційної інклюзії [13, с. 4]. Оскільки якщо розглянути населення України, то розуміємо, що наприклад є значний відсоток людей старшого віку, котрі не готові повністю перейти в сферу цифрового банкінгу, в першу чергу, за рахунок відсутності відповідних ресурсів (смартфона, доступу до Інтернету), а з іншої сторони за рахунок відсутності відповідного рівня обізнаності щодо його функціонування та в цілому щодо процесу надання цифрових фінансових послуг.

Таким чином, скорочення кількості відділень функціонуючих банків на сьогодні є одним з перших наслідків та показників диджитал трансформації – банки змінюють свої бізнес стратегії через закриття фізичних відділень та переходу у режим віддаленого обслуговування своїх клієнтів.

На сьогодні кожен провідний банк на ринку України використовує мобільний, або ж веб додаток як канал продажу продуктів та надання послуг. Що стосується користувачів, то за даними дослідження компанії Mastercard, 94% власників карток сьогодні користуються цифровим банкінгом, при цьому третина (31%) заходить у додаток щодня і близько 41% як мінімум декілька разів на тиждень. Також більше половини опитаних українців (51%) стверджують, що в найближчі два роки готові повністю перейти в диджитал-банкінг, без відвідування фізичних банківських відділень» [14]. Дане дослідження вкотре підтверджує тезу, що сучасні споживачі віддають перевагу саме цифровому банкінгу, оскільки він дозволяє зробити процес надання банківських послуг більш простим та комфортним, до того ж як зазначають Холявко Н. І. та Козлянченко О. М. у своїй роботі: «диджитал-трансформація банківського сектора сприяє проведенню структурних і операційних реформ і в підсумку позитивно позначається на ефективності банківських операцій та рентабельності банківського бізнесу загалом» [15, с. 7]. Таким чином можемо стверджувати, що цифровий банкінг є одним з базисів майбутньої банківської діяльності.

Ще одним суттєвим індикатором розвитку диджиталізації банківської діяльності є витіснення готівкових операцій безготівковими. Так, ще в 2014 р. частка готівкових операцій на українському ринку сягала 44%, тобто майже кожна друга операція здійснювалась з використанням готівки, а у 2022 р. ця частка зменшилась до 7%, або ж менш ніж 1 операція з 10 здійснених (рис. 3).

Поштовхом до розвитку системи безготівкових операцій стала пандемія Covid-19. В цілях мінімізації ризику люди уникали використання готівки та активно переходили на безготівкові розрахунки. Під впливом запровадження карантинних обмежень відбувся справжній бум електронної комерції, що стимулювало перехід до безготівкових платежів.



**Рис. 3.** Динаміка частки готівкових та безготівкових операцій протягом 2014-2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

Повномасштабне вторгнення росії до України 24 лютого 2022 р. мало двоякий вплив на розвиток ринку платежів. Переключення і підвищення інтересу до готівки у перші дні та тижні відбулось через два основні чинники: стрес через суттєвий рівень невизначеності та проблеми в роботі мобільного зв'язку, мережі покриття Інтернетом в Україні. Так, до банкоматів були величезні черги, а в магазинах охочіше приймали готівку. Пізніше, у зв'язку з ракетними обстрілами критичної інфраструктури, відбувся «блекаут». В перший час, не всі супермаркети, банківські, поштові відділення були забезпечені додатковими джерелами електроенергії, як наслідок, знову підвищена увага до готівки. Однак, через те, що перебої були короткотривалими, а генератори та інші джерела допомагали побороти навіть довготривалі відключення світла, безготівкові операції не втратили своєї популярності у 2022 р. Адже в умовах повітряних тривог набагато безпечніше сплачувати з дому комунальні послуги, замовляти онлайн продукти, чи інші товари, тощо. Крім того, біженці продовжують сплачувати за комунальні послуги, отримувати заробітну плату (у разі віддаленої роботи) та здійснювати інші платежі з українських карт. Таким чином, частка безготівкових операцій на кінець 2022 р. збільшилась ще на 3 відсоткових пункти у порівнянні з попереднім роком, і сягнула 93%. Отже, ті виклики, що виникають щоденно, не зруйнували рівень довіри українців до системи безготівкового обслуговування.

Диджитал трансформація є одним з драйверів розвитку банківської діяльності, однак, для її ефективної реалізації не менш вагомими є підтримка та кроки фінансового регулятора – Національного банку України (НБУ). Одним з ключових кроків НБУ до створення на ринку України привабливих умов для диджитал трансформації стало затвердження у липні 2020 р. «Стратегії розвитку FinTech в Україні до 2025 р.», яка є покроковим планом «створення в Україні повноцінної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими сервісами та доступними цифровими послугами» [16].

Основні цілі, що визначені в рамках даної стратегії, спрямовані саме на розвиток інновацій на ринку, а також підвищення рівня фінансової інклюзії. Зокрема, вартими уваги в контексті даного дослідження є такі цілі: ціль 5. Розвиток безготівкової економіки; ціль 6. Підвищення рівня фінансової інклюзії; ціль 7. Розвиток інновацій фінансового сектору.

Дані цілі передбачають виконання суттєвих завдань у напрямку диджитал трансформації. Так, ціль 5 спрямована на розвиток інфраструктури ринку платежів, ціль 6 – впровадження та розвиток віддаленої ідентифікації та верифікації споживача для отримання послуг, ціль 7 – створення специфічної платформи інноваційних рішень у фінансовій сфері (регуляторна "пісочниця"), а також запровадження цифрової національної валюти (е-гривні) [16]. Отож, розглянемо більш детально основні завдання та на якому етапі виконання вони знаходяться наразі.

Проведений вище аналіз засвідчив перевагу безготівкових над готівковими платежами, зокрема, користуються популярністю безконтактні та токенизовані картки. Також набирають обертів платежі з допомогою QR-кодів. Для підвищення рівня простоти та зручності такого методу розрахунків НБУ

затвердив оновлену версію QR-коду та запровадив код старту платіжного застосунку: після сканування коду в смартфоні автоматично відкриється мобільний додаток банку, де вже буде сформований рахунок для оплати [17].

Одним з найважливіших досягнень з точки зору диджитал трансформації є можливість віддаленої ідентифікації та верифікації клієнта за допомогою системи НБУ – BankID, яка забезпечує передачу персональних даних користувачів від банку, в якому відкрито рахунок, до суб'єкта, який надає користувачу послугу. Віддалена ідентифікація фізичних осіб здійснюється на основі передачі персональних даних абоненту надавача послуг від абонента ідентифікатора, тобто банку, в якому користувачем відкритий рахунок. Тільки безпосередній користувач може ініціювати процес передачі своїх персональних даних, до того ж уся інформація передається в зашифрованому вигляді відповідно до вимог законодавства України, тому даний процес є абсолютно безпечним та захищеним [18; 19, с. 132].

Оскільки попит на віддалену ідентифікацію суттєво зростає, існує потреба у більш посиленому захисті персональних даних. Тому у першому кварталі 2023 р. НБУ здійснив вагомі доповнення до системи BankID – запровадження стандартизованих наборів даних. Тобто якщо раніше існував єдиний набір даних, який передався незалежно від послуги, то сьогодні вже використовуються стандартизовані набори з тим обсягом інформації, що є мінімально необхідним для надавача послуг [17]. Такі зміни значно підвищують рівень безпеки персональних даних, а отже й довіру споживачів до такої послуги.

На основі спільних зусиль Національного банку та Міністерства цифрової трансформації український ринок одним з перших почав використовувати послугу «шерингу» цифрових документів. Зокрема від жовтня 2020 р., коли Міністерство цифрової трансформації офіційно затвердило застосунок «Дія», як тоді зазначив Міністр цифрової трансформації України Михайло Федоров: «Цифрова держава — це коли не потрібно стояти в чергах, бігаючи по кабінетах за довідками, робити копії документів, витрачати час, терпіти стрес. Це коли ти можеш все оформити в будь-якому місці з телефону або комп'ютера. Відтепер клієнтам банків, які мають електронний паспорт у застосунку Дія, більше не потрібні паперові документи для підтвердження своєї особистості в банківському відділенні» [17]. Це означає, що завдяки віддаленій ідентифікації споживачі мають можливість поширювати свої документи у цифровому форматі.

Не менш важливе значення для розвитку технологій на ринку має регуляторна «пісочниця» НБУ, яка розпочала свою роботу у квітні 2023 р. і являє собою платформу для тестування інноваційних продуктів, послуг, технологій та інструментів [20]. Банки, фінансові компанії та інші учасники ринку матимуть змогу протестувати свій продукт чи послугу у спеціальному середовищі, на обмеженому колі споживачів та під наглядом регулятора. Таким чином, НБУ сформував підґрунтя для стрімкого розвитку інновацій та технологій на ринку, оскільки «пісочниця» дасть змогу компаніям оцінити свій продукт чи послугу, відношення споживача до нього до безпосереднього запуску проекту.

З точки зору внутрішньобанківської діяльності вагомим внеском до диджитал трансформації став дозвіл на використання хмарних технологій. НБУ на період дії воєнного стану та впродовж двох років після його скасування надав банкам право обробляти персональні дані клієнтів із застосуванням хмарних сервісів, а також дозволив «надавати банківські послуги, та здійснювати процесинг із застосуванням електронних платіжних засобів, зокрема платіжних карток, використовуючи хмарні сервіси, що надаються з використанням обладнання, розміщеного на території держав Європейського Союзу, Великої Британії, Сполучених Штатів Америки та Канади» [21]. Крім того, що дане нововведення сприяє розвитку диджиталізації, воно також дозволяє банкам розширити свої можливості щодо забезпечення стабільного та безперебійного функціонування в період воєнного стану – підтримувати рівень безпеки своїх даних, відновлювати інформацію, у разі руйнування фізичної інфраструктури, а також швидко обробляти великі масиви даних для аналізу ринку та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси [19, с. 132].

Також у березні 2023 р. НБУ завершив дослідно-промислову експлуатацію інформаційної системи "Електронний архів Національного банку України", яка тривала з грудня 2021 р. Електронний архів є важливим технологічним рішенням для усього банківського сектору, оскільки дозволить зберігати інформацію з відповідним рівнем безпеки, за потреби поширювати дані між

---

учасниками ринку та органами державної влади, тощо [17]. Такий крок є суттєвим поштовхом для розвитку електронного документообігу на ринку та диджитал трансформації в цілому. Оскільки для того, щоб традиційний банківський сектор «крокував в ногу з часом» та дійсно будував свою стратегію на принципах цифрової трансформації, потрібно не лише диджиталізувати зовнішню діяльність банку (безпосереднє надання послуг, просування продуктів та комунікація з клієнтами), а й внутрішньобанківське управління, що включає інші бізнес-процеси, які не пов'язані з основною діяльністю банку (складання фінансової звітності, внутрішній документообіг, збереження даних, тощо) [22, с. 429].

Отже, на сьогодні НБУ підтримує і формує необхідні засади для диджитал трансформації фінансових установ.

**Висновок.** Диджитал трансформація бізнесів є критично важливою для України як в умовах війни, так і у період післявоєнної відбудови, оскільки це дозволить створити платформу для формування конкурентних переваг на ринку, зважаючи на те, що Європа вже знаходиться в рамках цілей диджитал десятиріччя. Банки в Україні, незважаючи на свою консервативність, активно включені в процеси диджитал трансформації: зменшується кількість фізичних відділень, банкоматів, оскільки диджитал-додатки банків дозволяють отримувати банківські послуги 24 години на добу, 7 днів на тиждень, незалежно від місцезнаходження; запроваджуються нові технології безготівкових платежів – за допомогою безконтактних, токенизованих карток та QR-кодів. Пандемія Covid-19 і війна, розв'язана росією в Україні, додали імпульсу до диджитал трансформації банків і на кінець 2022 р. лише 7% припадало на готівкові платежі в Україні. Така диджитал трансформація була б неможлива без підтримки Національного банку України, який забезпечив можливість віддаленої ідентифікації та верифікації клієнта за допомогою системи НБУ – BankID; запровадив роботу над регуляторною «пісочницею», яка дозволить банкам та іншим фінансовим установам протестувати свій продукт чи послугу у спеціальному середовищі, на обмеженому колі споживачів та під наглядом регулятора; дозволив банкам використовувати хмарні технології, що сприятиме забезпеченню стабільного та безперебійного функціонування банків в період воєнного стану – підтримка рівня безпеки даних та відновлення інформації у разі руйнування фізичної інфраструктури. Також варто відзначити спільні зусилля Національного банку та Міністерства цифрової трансформації, внаслідок яких український ринок одним з перших почав використовувати послугу «шерингу» цифрових документів. Таким чином усі ці кроки стали вагомим внеском до забезпечення стійкості та розвитку диджитал трансформації банківської діяльності в Україні.

#### Джерела та література:

1. Pérez-Amaral, T., Valarezo, A., López, R., & Garín-Muñoz, T. (2021). Digital divides across consumers of internet services in Spain using panel data 2007–2019. Narrowing or not? In Telecommunications Policy (Vol. 45, Issue 2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102093>
2. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en#digital-rights-and-principles](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en#digital-rights-and-principles) (дата звернення: 20.02.2024).
3. Gartner Glossary. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (дата звернення 16.10.2023).
4. Brennen, S., Kreiss, D. Digitalization and digitization. URL: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> (дата звернення 16.10.2023).
5. Muro M., Liu S., Whiton J., Kulkarni S. Digitalization and the American workforce. URL: <https://www.brookings.edu/research/digitalization-and-the-american-workforce/> (дата звернення 18.10.2023).
6. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=47da4f92f2c7> (дата звернення 19.10.2023).
7. Версаль Н.І. Фінансові шоки в банківській системі України: теорія, практика та шляхи адаптації: монографія. К.: ФОП Ямчинський О.В., 2019. 470 с.
8. Deloitte digital. Report «Digital Banking Maturity 2020. How banks are responding to digital (r)evolution?». URL: <https://www2.deloitte.com/si/en/pages/finance/articles/digital-banking-maturity-2020.html> (дата звернення: 25.10.2023).



9. Національний банк України. Огляд банківського сектору, лютий 2024 року URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutyi-2024-roku> (дата звернення: 19.02.2024).
10. Офіційний сайт Monobank. URL: <https://www.monobank.ua/retail?lang=uk> (дата звернення: 26.10.2023).
11. KPMG. The future of digital banking. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2019/09/future-of-digital-banking.html> (дата звернення: 29.10.2023).
12. Self Financial. The Death Of The Banks. URL: <https://www.self.inc/info/the-death-of-the-banks/> (дата звернення: 02.11.2023).
13. Болдова А. А., Болдов А. О. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України. Економіка та суспільство. 2022. No 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>
14. Жирій К. Більше половини українців готові користуватися тільки цифровим банкінгом – дослідження. <https://www.unian.ua/economics/finance/bilshe-polovini-ukrajinciv-gotovi-koristuvatisya-tilki-cifrovim-bankingom-doslidzhennya-12206697.html> (дата звернення: 25.11.2023).
15. Холявко Н. І., Козляченко О. М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектору. Проблеми економіки. 2021. No 2 (48). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-217-224>.
16. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року – курс на сталий розвиток інновацій, кешлес та фінансову грамотність. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku--kurs-na-staliy-rozvitok-innovatsiy-keshles-ta-finansovu-gramotnist> (дата звернення: 02.11.2023).
17. Медіа-простір Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all> (дата звернення: 10.11.2023).
18. Про Систему BankID Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/bank-id-nbu> (дата звернення: 10.12.2023).
19. Дудник Я.В. Шокове прискорення діджитал трансформації банківської діяльності в Україні. Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи, матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Інтерсервіс, 2023. – Вип. XXI. – 132 с
20. Про затвердження Положення про регуляторну платформу для тестування послуг, технологій та інструментів на ринках фінансових послуг, платіжному ринку, заснованих на інноваційних технологіях. Постанова Правління Національного банку України №39. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_30032023\\_39](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_30032023_39) (дата звернення: 10.12.2023).
21. Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні. Постанова Правління Національного банку України №42. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_08032022\\_42](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_08032022_42) (дата звернення: 10.12.2023).
22. Balytska M., Erastov V., Versal N. Digital transformation in banks as a helping hand in withstanding the COVID-19. Scientia Iuventa 2021. Book of extended abstracts from the international scientific conference of doctoral students and young scientists. 2021. p. 43-50

#### References:

1. Pérez-Amaral, T., Valarezo, A., López, R., & Garín-Muñoz, T. (2021). Digital divides across consumers of internet services in Spain using panel data 2007–2019. Narrowing or not? In Telecommunications Policy (Vol. 45, Issue 2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102093> [In English]
2. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. Retrieved from: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en#digital-rights-and-principles](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en#digital-rights-and-principles) [In English]
3. Gartner Glossary. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> [In English]
4. Brennen, S., Kreiss, D. Digitalization and digitization. Retrieved from: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> [In English]
5. Muro M., Liu S., Whiton J., Kulkarni S. Digitalization and the American workforce. Retrieved from: <https://www.brookings.edu/research/digitalization-and-the-american-workforce/> [In English]
6. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=47da4f92f2c7> [In English]
7. Versal N.I. (2019). Finansovi shoky v bankivskii systemi Ukrainy: teoriia, praktyka ta shliakhy adaptatsii: monohrafiia. K.: FOP Yamchynskyi O.V., 470 P. [in Ukrainian].
8. Deloitte digital. Report «Digital Banking Maturity 2020. How banks are responding to digital (r)evolution?». URL: <https://www2.deloitte.com/si/en/pages/finance/articles/digital-banking-maturity-2020.html>

9. Natsionalnyi bank Ukrainy. Ohliad bankivskoho sektoru, liutyi 2024 roku Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutyi-2024-roku> [in Ukrainian].
10. Ofitsiyni sait Monobank. Retrieved from: <https://www.monobank.ua/retail?lang=uk> [in Ukrainian].
11. KPMG. The future of digital banking. Retrieved from: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2019/09/future-of-digital-banking.html> [In English]
12. Self Financial. The Death Of The Banks. Retrieved from: <https://www.self.inc/info/the-death-of-the-banks/> [In English]
13. Boldova A. A., Boldov A. O. (2022). Didzhitalizatsiia bankivskykh servisiv yak peredumova podalshoho rozvytku finansovoho prostoru Ukrainy. Ekonomika ta suspilstvo. No 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8> [in Ukrainian].
14. Zhyrii K. Bilshе polovyny ukraintsiiv hotovi korystuvatisia tilky tsyfrovym bankinhom – doslidzhennia. Retrieved from: <https://www.unian.ua/economics/finance/bilshе-polovini-ukrajinciv-gotovi-koristuvatisya-tilki-cifrovim-bankingom-doslidzhennya-12206697.htm> [in Ukrainian].
15. Kholiavko N. I., Kozlianchenko O. M. (2021). Svitovi tendentsii didzhitalizatsii bankivskoho sektoru. Problemy ekono-miky. 2 (48). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-217-224> [in Ukrainian].
16. Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku – kurs na stalii rozvytok innovatsii, keshles ta finansovu hramotnist. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku--kurs-na-stalii-rozvitok-innovatsiy-keshles-ta-finansovu-gramotnist> [in Ukrainian].
17. Media-prostir Natsionalnogo banku Ukrainy. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all> [in Ukrainian].
18. Pro Systemu BankID Natsionalnogo banku. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/bank-id-nbu> [in Ukrainian].
19. Dudnyk Ya.V. (2023). Shokove pryskorennia didzhital transformatsii bankivskoi diialnosti v Ukraini. Shevchenkivska vesna 2023. Povoienne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: problemy ta perspektyvy, materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh. Za zah. red. L.A. Anisimovoi: - K., Interservis, 132 s [in Ukrainian].
20. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro rehuliatornu platformu dlia testuvannia posluh, tekhnolohii ta instrumentiv na rynkakh finansovykh posluh, platizhnomu rynku, zasnovanykh na innovatsiinykh tekhnolohiiakh. Postanova Pravlinnia Natsionalnogo banku Ukrainy №39. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_30032023\\_39](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_30032023_39) [in Ukrainian].
21. Pro vykorystannia bankamy khmarnykh posluh v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. Postanova Pravlinnia Natsionalnogo banku Ukrainy №42. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_08032022\\_42](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_08032022_42) [in Ukrainian].
22. Balytska M., Erastov V., Versal N. (2021). Digital transformation in banks as a helping hand in withstanding the COVID-19. Scientia Iuventa 2021. Book of extended abstracts from the international scientific conference of doctoral students and young scientists. p. 43-50. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.02.2024 р.