

УДК 336.71:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.11>

ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

Бражник Людмила Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-6594-3283

Морозова Поліна Ігорівна

здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0001-3378-3828

У статті розглянуто ключові тренди, виклики та перспективи цифрової трансформації банківського сектору в умовах глобальної диджиталізації фінансової системи. Авторами зосереджено увагу на глибоких структурних змінах, що відбуваються внаслідок упровадження новітніх фінансових технологій, мобільних застосунків, штучного інтелекту (ШІ), блокчейну та аналітики великих даних (Big Data). У статті досліджено сучасні процеси цифровізації банківської діяльності, взаємозв'язок технологічного оновлення та необхідності комплексної перебудови бізнес-моделей, управлінських підходів та клієнтських стратегій. Основні тенденції та емпіричні дані представлені Світовим банком, НБУ та провідними міжнародними консалтинговими компаніями, що сформує системне уявлення про сучасний стан цифрової трансформації у банківській сфері. У статті з'ясовано головні вектори розвитку банківських послуг під час диджиталізації: технологічні інновації, моделі відкритого банкінгу (Open Banking), підвищення рівня кібербезпеки, упровадження аналітики даних та використання ШІ. Доведено вплив технологій на підвищення ефективності діяльності банків, зниження витрат, розширення переліку послуг і підвищенню клієнтоорієнтованості. Водночас авторами зазначено про можливість виникнення нових ризиків: стратегічні, операційні, регуляторні та кіберзагрози. Особливу увагу у статті приділено розвитку омніканальних платформ, які сприяють єдиній взаємодії клієнтів із банком у різних спектрах цифрового середовища. Передбачено можливість використання моделі SERVQUAL для оцінки якості обслуговування клієнтів у цифрових каналах, що дасть змогу підвищити рівень задоволення клієнтів. Встановлено, що ефективно управління цифровими процесами потребує впровадження сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ і застосування економіко-математичних моделей для вимірювання рівня цифрової активності банків. Авторами запропоновано використання інтегральних індексів, які поєднують параметри рівня цифровізації операцій, інноваційності, клієнтського досвіду, кіберзахисту та операційної ефективності. Особливу увагу у статті приділено використанню машинного навчання для прогнозування фінансової стійкості банківських структур у контексті диджиталізації. Інновації сприяють підвищенню довіри клієнтів, прозорості операцій і формуванню конкурентоспроможних фінансових продуктів на національному та міжнародному ринках.

Ключові слова: банківські послуги, інновації, клієнтоорієнтованість, фінансові технології, цифровізація.

Liudmyla Brazhnyk, Polina Morozova
Poltava State Agrarian University

TRANSFORMATION OF BANKING SERVICES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: TRENDS AND CHALLENGES

The article examines key trends, challenges and prospects for the digital transformation of the banking sector in the context of the global digitization of the financial system. The authors focus on the profound structural changes that are taking place as a result of the introduction of the latest financial technologies, mobile applications, artificial intelligence (AI), blockchain and big data analytics. It is determined that the digitalization of banking activities involves not only technological upgrades, but also a comprehensive restructuring of business models, management approaches and customer strategies. The study uses general scientific methods of analysis, synthesis, generalization and comparison, as well as empirical data from the World Bank, the NBU and leading international consulting companies, which made it possible to form a systematic understanding of the current state of digital transformation in the banking sector. It was found that the main vectors of development of digital banking services are technological innovations, open banking models, increased cybersecurity, the introduction of data analytics and the use of artificial intelligence. It has been proven that digital technologies contribute to improving the efficiency of banks, reducing costs, expanding the range of services and increasing customer focus, but at the same time create new risks-strategic, operational, regulatory and cyber threats. Particular attention is paid to the development of omnichannel platforms that provide a unified customer experience across different digital environments. It has been established that using the SERVQUAL model to assess customer service quality in digital channels can increase customer satisfaction. The paper emphasizes that effective management of digital processes requires the implementation of modern information systems, analytical platforms and the application of economic and mathematical models to measure the level of digital maturity of banks. It is proposed to use integrated indices that combine the parameters of digitalization of operations, level of innovation, customer experience, cyber security and operational efficiency. Particular attention is paid to the use of machine learning to predict the financial stability of banks in the context of digital change. These innovations contribute to increasing customer confidence, transparency of operations and the formation of competitive financial products in national and international markets.

Keywords: banking services, innovation, customer focus, financial technologies, digitalization.

Вступ. Глибоких трансформацій зазнає банківський сектор в умовах глобальної диджиталізації. Порядок та взаємодія між комерційними банками та клієнтами їх послуг змінився з появою нових фінансових технологій, мобільних застосунків, штучного інтелекту (ШІ) та блокчейн-технологій. Наразі активно традиційні банківські операції поступово замінюються або доповнюються цифровими продуктами, зокрема мобільним банкінгом, безконтактними розрахунками, онлайн-кредитуванням тощо.

Матеріали та методи. У процесі вирішення мети дослідження спирається на такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, порівняння та узагальнення. Використано дані Світового банку, Національного банку України та звіти міжнародних форумів, регуляторів та консалтингових компаній. В цілому, науковці розкривають питання технологічних інновацій банківських послуг з урахуванням викликів цифрової трансформації (Береславська О.) [1], їх вплив на ефективність, зниження витрат фінансових установ (Грибик І., Просович О., Чучман І.-Б.) [4]. У наукових статтях українських авторів Жаворонок А., Федішин М., Ковальчук Н. [7],

Тур Г. [10] проаналізовано технології інтернет-банкінгу та досліджено стратегії адаптації фінансово-кредитних установ до нових викликів цифрової епохи. Незважаючи на актуальність даної проблематики та значної кількості публікацій, недостатньо уваги приділено щодо етичного використання ШІ в кредитуванні та діджиталізації банків у довгострокових стратегіях.

Метою дослідження є оцінка тенденцій та викликів цифрових змін послуг та продуктів у банківській сфері, а також вплив цифрових інновацій на ефективність, конкурентоспроможність фінансових установ.

Результати. Дослідження даної проблематики охоплює широкий спектр викликів, зокрема від технологічних інновацій і клієнтоорієнтованості до проблем кібербезпеки, регулювання та управління змінами в організаційній структурі фінансово-кредитних.

Ключовими векторами цифрової трансформації банківських послуг є (рис. 1).

В цілому технологічні інновації та клієнтоорієнтованість сприяли появі мобільного банкінгу, циф-



Рис. 1. Основні напрями цифрової трансформації банківських послуг

Джерело: розроблено авторами

рових гарантій, миттєвих платежів та блокчейн-рішень. Діджиталізація банківської діяльності не обмежується лише впровадженням інновацій, вона передбачає також комплексну перебудову бізнес-моделей, клієнтської взаємодії та організаційних процесів у фінансових установах. Так, моделі Open Banking та їх інтеграція формують нові екосистеми фінансових послуг за допомогою FinTech-компаній і прискорюють конкуренцію на ринку. Необанки та FinTech сприяють посиленню конкуренції, але успішна стратегія полягає у партнерстві, наприклад банки як платформи. Використання аналітики даних та ШІ забезпечує персоналізацію обслуговування та оптимізацію бізнес-процесів, як фінансової установи, так і клієнта. Використання ШІ дає можливість збільшити продажі, проте створює ризики упередженості. Впровадження цифрових каналів у банківській сфері супроводжується зростанням ризиків у зв'язку із кібератаками, фішингом, шахрайством, несанкціонованим доступом, тому питання кібербезпеки та конфіденційності даних залишається одним із пріоритетних. У цьому руслі актуальною є модель Cyber Kill Chain, яка допомагає виявляти загрози на ранніх етапах та ефективно їм запобігати. Крім того, цифрові зміни у банківському секторі сприяють розширенню фінансової інклюзії, підвищенню доступності фінансових послуг для населення.

Ефективне управління цифровими процесами у банківському секторі неможливий без сучасних інформаційних систем та аналітичних платформ, які забезпечують збір, обробку і візуалізацію даних для прийняття фінансових рішень [2; 9]. А безпечна API-інтеграція в Європу відкриває нові можливості для бізнесу, забезпечуючи доступність, зручність та високий рівень безпеки.

Отже, діджиталізація та інновації мають подвійний ефект для банківських установ. З одного боку, вони сприяють підвищенню ефективності операцій, зниженню витрат і формуванню нових джерел дохо-

дів через розширення цифрових продуктів і сервісів, а з іншого – діджиталізація створює виклики стратегічного, технологічного та регуляторного характеру.

Проведені дослідження щодо використання омніканальних платформ свідчать, що вони є стратегічно важливими для розвитку банківських послуг, оскільки сама омніканальна модель спирається на принцип клієнтоорієнтованості. Відповідно до моделі SERVQUAL, якість обслуговування визначається п'ятьма основними параметрами: надійність, довіра, матеріальність, чуйність, комунікативність та співчуття, які підвищуються в умовах інтегрованої цифрової взаємодії [6]. Омніканальні системи створюють передумову для персоналізації банківських продуктів, шляхом використання Big Data та ШІ для прогнозування поведінки клієнтів та розробки індивідуальних пропозицій [3]. Фінансово-кредитні установи, які використовують омніканальні платформи, мають зростання рівня задоволення клієнтів до 35%, а обсяг надання послуг зріс до 40%.

Розробка моделей оцінки ефективності цифрової трансформації банківського сектору та формування адаптивних стратегій сталого розвитку є важливим вектором досліджень у сфері фінансів та безпеки. Їх функціонування має ґрунтуватися на системному підході, що включатиме не тільки фінансові параметри діяльності банків. Доцільним є використання інтегральних індексів, які можуть комплексно поєднувати параметри рівня цифровізації операцій, клієнтського досвіду, кібербезпеки, операційної ефективності та інноваційного потенціалу. Використання економіко-математичного моделювання та машинного навчання дозволяє виявити закономірності між рівнем цифрової зрілості банківських послуг та його фінансовою стійкістю. В цілому, тенденції діджиталізації можуть не тільки позитивно впливати на фінансові процеси, але й можуть генерувати нові види вразливостей, що потребує превентивного обґрунтованого використання механізмів ризик-менеджменту.

В умовах цифрового сьогодення банківські послуги також стикаються із безмежною кількістю викликів, які гальмують розвиток інновацій. Першим явним прикладом можуть слугувати кіберризики, де ризики стосуються не однієї конкретної фінансово-кредитної установи, а цілої системи. Під значним ударом можуть опинитись найбільші банки чи хмарні провайдери з ризиками дестабілізації всієї платіжної системи країни, коли цілком може стати не тільки фінансові кошти, а ще й зупинка економіки.

До другого ризику слід віднести операційний ризик. Сучасний світ з кожним днем все більше й більше переходить в онлайн взаємодію. Оскільки ми прагнемо пришвидшувати різноманітні процеси, де, до прикладу, фізичні відділення банків вже не є такими популярними, як мобільні додатки. Проте, у контексті викликів тут питання постає у потенційному технічному порушенні, несучи у собі екзистенційну загрозу, що також поширює паніку серед населення та масовий відтік капіталу, як тільки система поновить роботу.

Заключним ризиком являється концентрація BigTech. Усе більше комерційних банків зв'язують свою хмарну роботу із всесвітніми ІТ-лідерами (Google Cloud, Amazon, Apple, Meta (Facebook) та Microsoft) шляхом поєднання своїх та світових напрацювань. У цьому контексті перехід у хмарний простір робить фінансово-кредитні установи залежними від небанківських ІТ-лідерів, що несе за собою потенційну загрозу певних збоїв [5, 8].

Пропонуємо ознайомитись із переліченими вище викликами у стислій формі (табл. 1).

Разом з тим, не дивлячись на сучасні виклики, паралельно постає й нова ера у розвитку. Оскільки завдяки сучасному технологічному прогресу тенденції розвитку банківських послуг мають великі можливості у стрімкому розвитку. Складно не відмітити той факт, що головними тенденціями остан-

нього часу є саме технології ІІІ, блокчейн, мобільних додатків та API-економіки. Сучасний клієнт вже звикли до автоматизованої роботи, де банківська сфера також повинна слідувати трендам та вводити інновації задля того аби мати можливість представляти себе й свої продукти достойно та вітчизняному та міжнародному рівнях.

Наразі банківська сектор активно впроваджує цифровізацію у свою діяльність на ринку України, оскільки є чітке розуміння як йти у ногу з часом та що потребує клієнт. Особливу увагу фінансово-кредитні установи приділяють безпеці, адже зростання кількості онлайн-транзакцій підвищує ризики кіберзагроз. Доцільно зазначити, що інтеграція біометричних технологій й блокчейну відкриває нові рівні довіри та прозорості у банківських операціях.

Висновки. Узагальнення досліджень дає можливість зробити висновки, що цифровізація банківських послуг є комплексним процесом, який поєднує економічні, технологічні, правові та соціальні аспекти. Запровадження системного підходу суттєво трансформує банківську сферу через впровадження технологічних інновацій. Це дає змогу автоматизувати та пришвидшити багато процесів, які дають змогу підняти на новий рівень. Однак, у центрі уваги завжди буде клієнторієнтованість, яка залишиться основним вектором. Не зважаючи на актуальну проблематику щодо викликів та загроз, банківська сфера тримає руку на пульсі та намагається усувати потенційні небезпеки. Ринок в Україні має широкий вибір актуальних й зручних банківських продуктів, які вже користуються не аби якою популярністю серед населення, споживання яких зростає з кожним днем. Вітчизняні банківські продукти вважаються достойними конкурентами на міжнародному рівні й гідні стояти пліч-о-пліч разом із світовими лідерами у банківському секторі завдяки нашим знанням, потенціалу та унікальності.

Таблиця 1

Основні види ризиків у банківському цифровому середовищі

Тип ризику	Значення	Наслідки	Як проявляються
Кіберризики	Загрози втрат цифрової інформації, витоку даних, вірусів, перебоїв у хмарних сервісах тощо	Неконтрольована ситуація, призупинення онлайн-сервісів, недовіра з боку клієнтів	Атаки на банки-лідери або провайдерів можуть дестабілізувати платіжні системи й зупинити економіку
Операційні ризики	Технічні збої, системні помилки, людський фактор чи зовнішні фактори (пожежі, нещасні випадки)	Зупинка роботи онлайн систем, паніка серед клієнтів, відтік капіталу	Нестабільна робота онлайн банкінгу чи унеможливлення здійснення транзакцій
Ризики концентрації BigTech	Прив'язаність до світових хмарних лідерів (Google Cloud, Amazon, Apple, Meta (Facebook) та Microsoft)	Непередбачені зовнішні фактори, втрата контролю над власними даними	Колаборація вітчизняних банків із світовими гігантами

Джерело: розроблено авторами

ЛІТЕРАТУРА:

1. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99> (дата звернення 02.08.2025).
2. Бражник Л. В., Дроботя Я. А. Інформаційні системи і технології у фінансах: навч. посіб. Полтава: ПДАУ, 2024. 130 с.
3. Гноєвий В. Г., Бугайчук Т. В., Яременко В. А. Впровадження омніканальних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-59> (дата звернення 02.08.2025).
4. Грибик І. І., Просович О. П., Чучман І.-Б. А. Банківський сектор в умовах цифрової трансформації: виклики для безпекового потенціалу. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4 (22). С. 109–118. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-109-118](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-109-118) (дата звернення 02.08.2025).
5. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 3, pp. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09> (дата звернення 02.08.2025).
6. Дикань В. В., Гречана О. І. Методичні підходи до оцінки якості послуг. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55. С. 97–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2018_55_12 (дата звернення: 11.08.2025).
7. Жаворонок А. В., Федішин М. П., Ковальчук Н. О. Трансформація банківських продуктів і послуг у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (18). С. 202–215. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-202-215](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-202-215)
8. Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Економічна наука*. 2024. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.54> (дата звернення 02.08.2025).
9. Подосян Н. О., Коваленко В. В. Інновації в обслуговуванні роздрібного банківського бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-08-04> (дата звернення 02.08.2025).
10. Тур Г. О. Нові горизонти цифрової трансформації роздрібного банкінгу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-110> (дата звернення 02.10.2025).

REFERENCES:

1. Bereslavska O. I. (2024) Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99> (accessed: 02.08.2025) [in Ukrainian]
2. Brazhnyk L. V., Drobotia Ya. A. (2024) Informatsiini systemy i tekhnolohii u finansakh: navchalnyi posibnyk [Information systems and technologies in finance: textbook]. Poltava: PDAU. 130 p. [in Ukrainian]
3. Danik N., Torlopov A. (2024) Vplyv tsyfrovoi transformatsii na bankivskyi sektor Ukrainy [The impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine]. *Interneshonal Sains Dzhernal of Menedzhment, Ekonomiks & Fainens – International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, pp. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09> (accessed: 02.08.2025) [in Ukrainian]
4. Dykan V. V., Hrechana O. I. (2018) Metodychni pidkhody do otsinky yakosti posluh [Methodological approaches to assessing service quality]. *Sotsialna ekonomika – Social Economy*. Vol. 55, pp. 97–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2018_55_12. (accessed: 02.08.2025) [in Ukrainian]
5. Hnoievyi V. H., Buhaichuk T. V., Yaremenko V. A. (2024) Vprovadzhennia omnikanalnykh tekhnolohii dlia optymizatsii vzaємodii z kliientamy [Implementation of omnichannel technologies for optimizing customer interaction]. *Ekonomika ta suspilstvo. – Economy and Society*, No. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-59> (accessed: 02.08.2025) [in Ukrainian]
6. Hrybyk I. I., Prosovykh O. P., Chuchman I.-B. A. (2024) Bankivskyi sektor v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky dlia bezpekovogo potentsialu [Banking sector in the conditions of digital transformation: challenges for security potential]. *Aktualni pytannia u suchasnykh nauky – Current Issues in Modern Science*, No. 4 (22), pp. 109–118. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-109-118](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-109-118) (accessed: 11.08.2025) [in Ukrainian]
7. Orel A. M., Diachenko V. V. (2024) Vykylyky ta pereshkody vprovadzhennia tsyfrovoi biznes-modeli banku v Ukraini [Challenges and obstacles to implementing a digital business model of a bank in Ukraine]. *Ekonomichna nauka – Economic Science*. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.54> (accessed: 02.08.2025) [in Ukrainian]
8. Podosian N. O., Kovalenko V. V. (2024) Innovatsii v obsluhovuvanni rozdrubnoho bankivskoho biznesu [Innovations in retail banking services]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. No. 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-08-04> (accessed: 02.08.2025) [in Ukrainian]

9. Tur H. O. (2025) Novi horyzonty tsyfrovoyi transformatsii rozdribnoho bankinhu [New horizons of digital transformation of retail banking]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-110> (accessed: 02.08.2025) [in Ukrainian]
10. Zhavoronok A. V., Fedyshyn M. P., Kovalchuk N. O. (2021) Transformatsiia bankivskykh produktiv i posluh u suchasnykh umovakh [Transformation of banking products and services in modern conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, No. 2 (18), pp. 202–215. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-202-215](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-202-215) (accessed: 02.10.2025) [in Ukrainian]

Стаття надійшла: 10.09.2025

Стаття прийнята: 12.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025