

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ДІДЕНЧУК ВЛАДИСЛАВА ОЛЕГІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 329.09.5
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ
УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
СЕРВІСІВ ДЛЯ ГРОМАДЯН**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

В. О. ДІДЕНЧУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ПЕРШКО Лариса Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: ДІДЕНЧУК Владиславу Олегівну
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від « _____ » грудня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання) _____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти ДІДЕНЧУК Владислава Олегівна захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання) _____ (підпис)

Тетяна ДМИТРЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ДІДЕНЧУК В.О. Цифровізація банківських послуг як інструмент удосконалення публічного управління та сервісів для громадян. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Робота спрямована на дослідження процесів цифровізації банківських послуг та їх впливу на розвиток публічного управління і підвищення якості надання сервісів для громадян. У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні засади цифрової трансформації у сфері фінансових послуг, розкрито сутність і значення цифрових банківських технологій у сучасних умовах розвитку держави та суспільства.

Особлива увага приділяється аналізу ролі цифрових банківських сервісів у взаємодії держави, фінансових установ і громадян, зокрема в контексті електронного врядування, доступності публічних послуг, фінансової інклюзії та зниження адміністративних бар'єрів. У роботі розглядається сучасний стан цифровізації банківських послуг в Україні, визначаються основні проблеми та виклики їх впровадження, а також вплив цифрових рішень на ефективність публічного управління.

За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення використання цифрових банківських послуг як інструменту підвищення якості публічних сервісів, зміцнення довіри громадян до державних інституцій та розвитку клієнтоорієнтованої моделі публічного управління.

Ключові слова: цифровізація, банківські послуги, цифрові банківські сервіси, електронне врядування, публічне управління, сервіси.

SUMMARY

DIDENCHUK V. Digitalization of banking services as a tool for improving public administration and services for citizens. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The work is aimed at studying the processes of digitalization of banking services and their impact on the development of public administration and improving the quality of services for citizens. The qualification work analyzes the theoretical principles of digital transformation in the field of financial services, reveals the essence and significance of digital banking technologies in modern conditions of state and society development.

Special attention is paid to the analysis of the role of digital banking services in the interaction of the state, financial institutions and citizens, in particular in the context of e-governance, accessibility of public services, financial inclusion and reduction of administrative barriers. The paper examines the current state of digitalization of banking services in Ukraine, identifies the main problems and challenges of their implementation, as well as the impact of digital solutions on the efficiency of public administration.

The results of the study suggest directions for improving the use of digital banking services as a tool for improving the quality of public services, strengthening citizens' trust in state institutions, and developing a customer-oriented model of public administration.

Keywords: digitalization, banking services, digital banking services, e-governance, public administration, services.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Сутність і роль цифровізації в публічному управлінні	9
1.2. Трансформація банківських послуг у цифровому середовищі	11
1.3. Міжнародний досвід цифровізації фінансових сервісів та його значення для України	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	17
2.1. Аналіз стану цифрової трансформації банківського сектору України	17
2.2. Аналіз основних цифрових сервісів для громадян українських банків на прикладі Райффайзен Банку	24
2.3. Проблеми та виклики трансформації банківського сектору під впливом цифровізації	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	34
3.1. Взаємодія держави, банківських установ та громадян у цифровому середовищі	34
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення цифрових банківських послуг для підвищення ефективності публічного управління	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	42
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження «Цифровізація банківських послуг як інструмент удосконалення публічного управління та сервісів для громадян» зумовлена тим, що у сучасному світі цифровізація стає головним фактором розвитку як економічних, так і суспільних процесів. Стрімке впровадження цифрових технологій у різні сфери життя зумовлює необхідність зміни традиційних підходів до управління та надання послуг. Особливо актуальною ця проблема є для банківського сектору, який виступає посередником між державою, бізнесом та громадянами, а також безпосередньо впливає на ефективність публічного управління.

Цифрові банківські сервіси роблять фінансові послуги для громадян значно доступнішими та зручнішими, дозволяючи швидко й без зайвих процедур користуватися ними онлайн. Водночас вони сприяють підвищенню прозорості взаємодії між громадянами та державними інституціями. Для органів публічного управління цифровізація банківської сфери відкриває нові можливості інтеграції фінансових і державних сервісів, що позитивно впливає на якість надання публічних послуг, дає змогу оптимізувати витрати та зміцнює довіру громадян до держави.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних підходів та розробка практичних аспектів цифровізації банківських послуг та визначенні її ролі як інструменту удосконалення публічного управління та підвищення ефективності сервісів для громадян.

Для досягнення поставленої мети в межах дослідження передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати основні наукові підходи до цифровізації банківських послуг та з'ясувати, яке значення вони мають для розвитку системи публічного управління;

- дослідити сучасний стан цифрових банківських сервісів в Україні, а також розглянути міжнародний досвід їх впровадження з метою визначення корисних практик для вітчизняної системи;
- визначити ключові проблеми та виклики, з якими стикається банківська система у процесі впровадження цифрових технологій;
- проаналізувати особливості взаємодії державних і банківських цифрових платформ та окреслити можливі напрями їх подальшої інтеграції;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління шляхом активнішого та результативнішого використання цифрових банківських сервісів.

Об'єктом дослідження є процеси цифровізації банківських послуг та їх вплив на ефективність публічного управління та якість сервісів для громадян.

Предметом дослідження механізми, інструменти та практики впровадження цифрових банківських сервісів, що сприяють удосконаленню управлінських процесів і підвищенню доступності фінансових послуг для населення.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз для комплексного вивчення процесів цифровізації банківської системи, порівняльний аналіз для зіставлення цифрових сервісів українських банків, зокрема на прикладі Райффайзен Банку, за допомогою статистичного аналізу опрацьовано показники використання цифрових фінансових послуг, нормативно-правовий аналіз дав змогу дослідити законодавче забезпечення цифровізації фінансової сфери.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні положення тематики роботи апробовано в публікаціях (тези) «Цифровізація банківських послуг як інструмент удосконалення публічного управління та сервісів для громадян», «Сучасний стан та тенденції розвитку цифрових банківських послуг в Україні» та «Цифрові банківські сервіси як інструмент удосконалення публічного управління» Поліського національного університету.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для удосконалення політики цифровізації у банківському секторі, розробки рекомендацій для органів публічного управління щодо підвищення доступності та якості сервісів для громадян.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє оцінити роль цифрових банківських послуг у сучасному публічному управлінні та окреслити перспективи їх подальшого розвитку для покращення взаємодії держави, бізнесу та громадян.

Елементи наукової новизни. Робота вперше здійснює комплексний аналіз цифровізації банківських послуг в Україні та її впливу на ефективність публічного управління. Виявлено ключові проблеми та виклики цифрової трансформації, зокрема кіберризиків, регуляторні обмеження та низьку цифрову грамотність громадян. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення цифрових сервісів та підвищення ефективності взаємодії держави, банків і громадян.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (49 джерел) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінки. Робота містить 11 таблиць та 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність і роль цифровізації в публічному управлінні

Цифровізація в публічному управлінні сьогодні фактично стала необхідністю, а не просто модним трендом. Вона допомагає державі працювати сучасніше, зрозуміліше для людей і більш відкрито. Коли говорять про цифровізацію, мають на увазі використання цифрових технологій у щоденній роботі органів влади. Це стосується як надання адміністративних послуг громадянам, так і внутрішньої організації роботи державних установ. Завдяки цифровим інструментам спрощується обмін інформацією між різними органами, прискорюється ухвалення рішень, стає легше контролювати використання державних ресурсів і налагоджується зручніша комунікація з населенням. На практиці це проявляється у переході на електронні документи, використанні автоматизованих систем управління, аналізі великих обсягів даних, застосуванні електронної ідентифікації та сучасних інформаційних платформ. Усе це дозволяє державі працювати швидше, ефективніше і з меншими витратами часу як для посадовців, так і для громадян.

У сучасних умовах цифрова трансформація виступає одним із ключових напрямів модернізації публічного управління. Використання цифрових технологій у діяльності органів державної влади сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості прийняття рішень та якості надання публічних послуг. З метою узагальнення сутності цифровізації та визначення її ролі в системі публічного управління доцільно розглянути основні аспекти цифровізації, що подані в таблиці 1.1.

Сутність цифровізації полягає в тому, що вона змінює не лише інструменти, а й саму логіку державного управління. Традиційна бюрократична модель поступається більш динамічній, гнучкій і клієнтоорієнтованій системі.

Влада переходить від паперового документообігу до електронного, від вертикальних процедур – до відкритих сервісів, якими громадянин може скористатися дистанційно, 24/7 [1].

Таблиця 1.1

Сутність і роль цифровізації в публічному управлінні

Аспект цифровізації	Сутність	Роль у публічному управлінні
Цифрові державні послуги (e-government)	Використання ІКТ для надання адміністративних послуг в електронній формі	Підвищення доступності та швидкості отримання послуг громадянами
Автоматизація управлінських процесів	Запровадження електронного документообігу та інформаційних систем	Зменшення бюрократії, оптимізація управлінських рішень
Відкриті дані	Публікація державної інформації у відкритому цифровому форматі	Підвищення прозорості та підзвітності органів влади
Цифрова взаємодія з громадськістю	Онлайн-консультації, електронні петиції, платформи участі	Посилення участі громадян у прийнятті управлінських рішень
Аналітика та Big Data	Аналіз великих масивів даних у публічному секторі	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: побудовано на основі [1, 2, 3, 4].

Особливої ваги цифровізація набуває в умовах розвитку електронної демократії. Е-сервіси створюють можливості для електронних консультацій, петицій, відкритих бюджетів, участі громадян у прийнятті рішень. Таким чином, цифровізація формує новий тип взаємодії держави та суспільства, заснований на партнерстві, довірі та доступності інформації.

Важливим аспектом є й оптимізація внутрішніх процесів держави. Завдяки цифровим технологіям зменшується кількість дублювання інформації, скорочуються терміни виконання адміністративних процедур, мінімізується людський фактор та ймовірність помилок. Автоматизація процесів адміністрування податків, ведення реєстрів, соціальних виплат чи бюджетного планування підвищує ефективність функціонування державного апарату та економить ресурси [5].

Цифровізація також сприяє боротьбі з корупцією, оскільки замінює особистий контакт між посадовцем і громадянином електронними процедурами. Прозорість даних, відкриті реєстри, можливість відстежувати статус послуги або рішення усувають тіньові механізми та посилюють підзвітність влади.

Однією з визначальних ролей цифровізації є формування data-driven governance – управління на основі даних. Аналіз великих масивів інформації дозволяє прогнозувати соціальні та економічні процеси, підвищувати якість планування та обґрунтування рішень. Це особливо важливо для регіонального управління, де дані про демографію, транспорт, економіку, зайнятість та інфраструктуру стають основою стратегічного розвитку територій [6].

Цифровізація позитивно впливає і на доступність публічних послуг. Електронні сервіси спрощують отримання документів, довідок, соціальних виплат, реєстраційних процедур. В Україні прикладом є розвиток екосистеми «Дія», яка забезпечує принцип «держава в смартфоні». Це дозволяє громадянам зменшувати витрати часу, уникати черг та взаємодіяти з владою без бар'єрів [7].

Водночас цифровізація несе і низку викликів. Серед них – необхідність кібербезпеки, захисту персональних даних, подолання цифрової нерівності, навчання персоналу, адаптації законодавства до нових технологічних реалій. Якщо ці аспекти залишити поза увагою, процес цифрової трансформації може супроводжуватись ризиками несанкціонованого доступу до інформації, кібератак, або виключенням з цифрових процесів частини населення. [2]

1.2. Трансформація банківських послуг у цифровому середовищі

Цифрова трансформація банківських послуг є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку економіки та публічного управління. Вона передбачає не лише автоматизацію традиційних банківських процесів, але й створення нових продуктів і сервісів, які дозволяють покращити взаємодію

банків з клієнтами та державними органами. Основною метою цифровізації є підвищення швидкості обслуговування, оптимізація внутрішніх процесів та формування клієнтоорієнтованих сервісів.

Одним із основних напрямів цифровізації є розвиток електронних каналів обслуговування. Мобільні додатки, онлайн-банкінг, чат-боти, платформи дистанційного управління рахунками дозволяють користувачам проводити фінансові операції будь-де і будь-коли, що значно підвищує доступність послуг. Наприклад, у Великій Британії цифрові банки Monzo та Revolut пропонують повний спектр операцій через мобільні додатки без відвідування фізичних відділень, а в Україні банки «ПриватБанк», «Ощадбанк», «РайффайзенБанк» і т.д. активно розвивають свої мобільні платформи, забезпечуючи оплату комунальних послуг, перекази коштів, кредитування та управління депозитами.

Сьогодні фінансові технології, або FinTech, кардинально змінюють роботу банків. Вони не просто оптимізують внутрішні процеси, а й впливають на те, як ми, як клієнти, користуємося банківськими послугами. Наприклад, завдяки блокчейну фінансові операції стали безпечнішими та прозорішими, а ведення реєстрів – значно простішим. Штучний інтелект дозволяє банкам краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати сервіси, що дійсно підходять кожному. А аналіз великих обсягів даних допомагає прогнозувати ризики і приймати обґрунтовані рішення, що підвищує надійність і стабільність роботи банку [8].

Показовим прикладом є американський фінансовий стартап Chime, який надає банківські послуги без комісій, а автоматизовані системи кредитного скорингу дозволяють швидко визначати платоспроможність клієнтів. В Україні аналогічні підходи реалізуються через FinTech-платформу Sense SuperApp, яка поєднує в одному мобільному застосунку банківські, страхові та інвестиційні сервіси.

Цифровізація банківських послуг тісно пов'язана з розвитком електронного урядування та сучасного публічного управління. Зокрема, платформа «Дія» інтегрує банківські сервіси з державними функціями, що дає змогу громадянам отримувати соціальні виплати, субсидії та інші послуги без

необхідності особистого звернення до органів влади [9]. Такий підхід значно скорочує бюрократичні процедури, підвищує прозорість роботи державних інституцій і водночас сприяє розвитку цифрових навичок населення.

Цифрові технології також дозволяють оптимізувати внутрішні процеси банків і державних органів. Автоматизація адміністрування податків, ведення реєстрів, соціальних виплат та бюджетного планування зменшує дублювання інформації, скорочує терміни виконання процедур і мінімізує людський фактор. Це підвищує ефективність функціонування державного апарату, а також економить ресурси.

Важливим напрямом є впровадження *data-driven governance*, тобто управління на основі даних. Банки та державні органи збирають і аналізують великі масиви інформації про транзакції, демографію, зайнятість, транспортну та соціальну інфраструктуру, що дозволяє прогнозувати соціально-економічні процеси та покращувати якість стратегічного планування територій. [10] Наприклад, у Швеції та Сінгапурі державні органи використовують аналітичні платформи для моніторингу фінансової активності та оцінки економічних ризиків на регіональному рівні.

Цифровізація підвищує доступність фінансових послуг для громадян. Мобільні додатки дозволяють отримувати документи, довідки, соціальні виплати та реєстраційні процедури. У світі прикладами таких рішень є цифрові банківські платформи в Німеччині, Великій Британії та Сінгапурі. В Україні екосистема «Дія» забезпечує принцип «держава в смартфоні», інтегруючи банківські сервіси з державними функціями [9].

Разом із перевагами цифровізації існують і виклики. До них належать питання кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрової нерівності, підготовка кадрів для роботи з новими технологіями та адаптація законодавства до цифрової реальності. Якщо ці аспекти залишати без уваги, наслідки можуть бути серйозними: зростає ризик кібератак, можливі витoki конфіденційної інформації, а частина громадян може просто опинитися поза цифровими процесами.

1.3. Міжнародний досвід цифровізації фінансових сервісів та його значення для України

Міжнародний досвід показує, що цифрові технології радикально змінюють роботу банків, державних установ і способів взаємодії з громадянами. Сьогодні фінансові сервіси дедалі більше інтегруються у цифрове середовище, що дозволяє людям проводити операції онлайн швидко, зручно і безпечно. Наприклад, у Китаї платформи Alipay та WeChat Pay давно вже вийшли за рамки звичайних банківських послуг: ними можна оплачувати комунальні послуги, податки, страхові внески, а також користуватися мікрокредитуванням для малого бізнесу. Це створює єдину екосистему фінансових і соціальних послуг, де користувач отримує все в одному місці, без потреби відвідувати різні установи. Такий підхід значно підвищує фінансову інклюзію, оскільки користувачі отримують доступ до повного спектру фінансових послуг через мобільний телефон, без необхідності відвідувати банківські відділення [11].

Важливим аспектом є використання фінансових технологій, блокчейн-рішень та аналітики великих даних. У США стартап Chime пропонує безкомісійні банківські сервіси, а алгоритми кредитного скорингу дозволяють швидко оцінювати фінансову спроможність клієнтів, що сприяє розвитку персоналізованих продуктів і знижує ризики неповернення кредитів [12]. В Україні зростає популярність FinTech-платформи Sense SuperApp, яка об'єднує банківські, страхові та інвестиційні сервіси в одному мобільному застосунку, що демонструє можливість адаптації міжнародних практик до українських реалій.

У країнах Європейського Союзу цифровізація банківських послуг тісно пов'язана з регулюванням та забезпеченням безпеки транзакцій. У Німеччині та Великій Британії банки активно впроваджують цифрові платформи для управління рахунками, здійснення платежів та мікрофінансування малого бізнесу. При цьому регулятори контролюють кібербезпеку, захист персональних даних і відповідність законодавчим нормам. Така практика демонструє, що

успішна цифровізація фінансових сервісів потребує паралельного розвитку законодавчої бази та технологічної інфраструктури [13].

У Сінгапурі та Швеції широко застосовуються аналітичні платформи для управління фінансами на регіональному рівні. Дані про демографію, зайнятість, транспорт та економіку збираються і аналізуються у режимі реального часу, що дозволяє прогнозувати соціально-економічні процеси, оцінювати ризики і планувати розвиток територій. Цей підхід відомий як *data-driven governance*, або управління на основі даних, і він показав високу ефективність у підвищенні якості стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень [14].

Для України міжнародний досвід цифровізації фінансових сервісів дає кілька важливих уроків. По-перше, інтеграція банківських послуг із державними платформами, як це реалізовано у Китаї та Сінгапурі, значно спрощує отримання соціальних виплат та державних послуг. В Україні прикладом такого підходу є екосистема «Дія», яка вже об'єднує банківські сервіси з державними функціями, забезпечуючи принцип «держава в смартфоні» та полегшуючи громадянам доступ до адміністративних процедур.

По-друге, використання аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє прогнозувати економічні ризики, покращувати кредитні продукти та підвищувати ефективність управління фінансами. Це допомагає мінімізувати шахрайські ризики, зменшити проблеми з неповерненням кредитів і водночас підвищує прозорість роботи як банків, так і державних органів.

По-третє, досвід країн ЄС показує, що цифровізація фінансових послуг повинна йти паралельно з розвитком законодавства. В умовах України, де нормативна база ще не повністю адаптована, а питання кібербезпеки залишаються актуальними, важливо поєднувати технологічні інновації з регуляторними заходами. Це дозволяє уникнути несанкціонованого доступу до даних і запобігти цифровому виключенню певних груп населення.

Міжнародний досвід також підкреслює важливість партнерства між державою, банками та громадськістю. Наприклад, у країнах Південно-Східної Азії впроваджуються програми цифрової освіти для населення, що допомагає

громадянам освоювати нові технології та користуватися електронними банківськими сервісами. В Україні подібні ініціативи можуть зменшити цифрову нерівність, підвищити довіру населення до цифрових платформ і створити умови для сталого розвитку фінансового сектору та публічного управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, цифровізація є комплексним процесом, що трансформує не лише інструменти управління, але й саму систему взаємодії між владою і суспільством. Вона забезпечує прозорість, ефективність, децентралізованість та інноваційність публічного сектору. У контексті сучасних глобальних тенденцій цифрова трансформація виступає фундаментальною умовою розвитку демократичної держави, конкурентоспроможної економіки та ефективної системи публічного управління.

Перехід банківських послуг у цифрове середовище – це складний і багатовимірний процес, який охоплює не лише технологічні нововведення, але й організаційні та управлінські зміни. Він робить фінансові операції більш ефективними, забезпечує зручність для клієнтів, сприяє інтеграції банківських сервісів із публічними послугами та створює новий формат взаємодії між громадянами, бізнесом і державою. Щоб цифровізація була успішною, потрібно приділяти особливу увагу кібербезпеці, захисту персональних даних і зменшенню цифрової нерівності серед населення.

Адаптація міжнародного досвіду цифровізації фінансових сервісів в Україні має стратегічне значення. Вона сприятиме підвищенню доступності та якості фінансових послуг, розвитку FinTech-інновацій, інтеграції з електронним урядуванням та ефективнішому управлінню на основі даних. Реалізація таких практик дозволить підвищити економічну самостійність регіонів, ефективність державного управління та довіру громадян до цифрових сервісів.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз стану цифрової трансформації банківського сектору України

Сучасний розвиток цифрових банківських та інших сервісів в Україні відзначається зростанням користування мобільними додатками, онлайн-банкінгом та іншими електронними платформами для різних видів операцій. Наші банки активно впроваджують нові рішення для забезпечення зручності, швидкості та безпеки обслуговування клієнтів. Цифрові сервіси дозволяють здійснювати платежі, перекази, оплату комунальних послуг, управління депозитами та кредитними продуктами онлайн, не виходячи з дому.

Цифровізація фінансової сфери в Україні є одним із пріоритетних напрямів державної політики. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 рік понад 70 % фінансових послуг надаються з використанням електронних каналів, тоді як у 2018 році цей показник не перевищував 35 %. Це свідчить про стрімке зростання ролі цифрових технологій у фінансовому секторі та зумовлює необхідність належного правового регулювання [15].

За даними Національного банку України, станом на 2023 рік понад 70 % українських громадян користуються мобільним банкінгом, а транзакції через онлайн-канали зросли більш ніж на 40 % порівняно з 2020 роком [16]. Цей тренд підтверджує, що цифровізація фінансового сектору не лише підвищує ефективність роботи банків, а й змінює поведінку клієнтів, формуючи нову культуру користування фінансовими послугами.

За даними Національного банку України, у 2024 році кількість транзакцій з використанням платіжних карт становила 8 654,4 млн, а загальний обсяг – 6 577,4 млрд грн, при цьому частка безготівкових платежів за кількістю досягла

94,6 %. Це вказує на стабільне збільшення довіри населення до цифрових фінансових сервісів навіть в умовах складної економічної ситуації [17].

Для комплексного розуміння процесів цифрової трансформації банківського сектору України доцільно виокремити основні напрями цифровізації, які характеризують сучасний стан розвитку банківських послуг та технологій. Узагальнену характеристику ключових напрямів цифрової трансформації наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні напрями цифрової трансформації банківського сектору України

Напрямок цифровізації	Характеристика	Поточний стан в Україні
Онлайн-банкінг	Надання банківських послуг через мобільні застосунки та вебплатформи	Переважає більшість банків мають власні мобільні застосунки
Безготівкові платежі	Використання платіжних карток та електронних гаманців	Стабільне зростання частки безготівкових операцій
Дистанційна ідентифікація (BankID)	Верифікація клієнтів онлайн	Активно використовується банками та держорганами
Електронний підпис	Укладення договорів у цифровій формі	Широко застосовується у роздрібному банкінгу
API та FinTech	Інтеграція з зовнішніми цифровими сервісами	Стадія активного розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [9, 18, 19].

Правове забезпечення цифровізації фінансової сфери формується на основі законів України, підзаконних нормативно-правових актів та регуляторних документів Національного банку України. Ключовими серед них є закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003 р.), «Про електронні довірчі послуги» (2017 р.) та «Про платіжні послуги» (2021 р.).

Закон України «Про електронні довірчі послуги» створив нормативну основу для використання електронного підпису у фінансовій сфері. За офіційними даними, понад 85 % банківських установ України використовують кваліфікований електронний підпис для укладення договорів з клієнтами

дистанційно. Це дозволило скоротити час обслуговування клієнтів у середньому на 30–40 %. (Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII.)

Окрему роль у процесі цифровізації фінансової сфери відіграють нормативні акти Національного банку України. НБУ здійснює регуляторну та наглядову діяльність, встановлює вимоги до функціонування банківських та небанківських фінансових установ, а також визначає правила використання цифрових фінансових сервісів. Запровадження системи дистанційної ідентифікації клієнтів та розвиток електронних банківських послуг є результатом активної нормотворчої діяльності регулятора.

Важливою складовою цифрового банкінгу є об'єднання з державними електронними сервісами. Платформа «Дія» дозволяє громадянам отримувати соціальні виплати, пенсії, субсидії, відкривати рахунки та оплачувати послуги з дому без відвідування державних установ. Об'єднання державних і банківських сервісів значно скорочує бюрократичні процедури та підвищує прозорість надання послуг.

Ще одним важливим напрямом розвитку є FinTech-рішення, які забезпечують персоналізоване обслуговування клієнтів та покращення фінансових процесів. Наприклад, мобільні додатки Monobank, My Raif, Sense SuperApp та ін. об'єднують банківські, страхові та інвестиційні послуги, дозволяють отримувати кредити та відкривати депозити у режимі реального часу, не звертаючись до відділення. Використання покращеної системи для оцінки кредитоспроможності клієнтів скорочує час прийняття рішень та підвищує якість ризик-менеджменту [12].

Цифрові сервіси також стимулюють фінансову інклюзію. Віддалені сільські райони та невеликі населені пункти отримують доступ до банківських продуктів, які раніше були недоступні через географічні та інфраструктурні обмеження. Це забезпечує більш рівномірний розвиток регіональної економіки та дозволяє громадянам самостійно управляти фінансами.

Рівень цифрової трансформації банківського сектору значною мірою визначається активністю користувачів у цифрових каналах обслуговування та

масштабами використання сучасних фінансових технологій. Аналіз кількісних показників дає змогу оцінити динаміку розвитку цифрових банківських сервісів та їх значення у функціонуванні банківської системи України. Відповідні показники узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники розвитку цифрових банківських сервісів в Україні

Показник	Значення	Тенденція
Частка безготівкових операцій	понад 65 % від загальної кількості операцій	Зростаюча
Кількість активних користувачів мобільного банкінгу	понад 70 % клієнтів банків	Зростаюча
Частка дистанційно укладених договорів	понад 60 %	Зростаюча
Використання BankID	понад 40 млн ідентифікацій на рік	Стабільне зростання

Джерело: побудовано автором на основі [9, 16].

Незважаючи на позитивні тенденції, існують певні виклики. По-перше - це питання кібербезпеки та захисту персональних даних, що вимагає від банків постійного удосконалення технологій безпеки та навчання персоналу. Також актуальним залишається питання цифрової грамотності населення, оскільки частина громадян, особливо старшого віку, стикається з труднощами при користуванні мобільними додатками та онлайн-сервісами [20].

Міжнародний досвід показує ефективність поєднання державних платформ з банківськими сервісами. Наприклад, у Сінгапурі та Великій Британії інтеграція державних електронних послуг з цифровими банківськими платформами дозволяє громадянам отримувати доступ до фінансів, соціальної допомоги та державних програм через єдину систему [21]. Українські практики поступово наслідують ці моделі, створюючи умови для більш широкої цифровізації публічних і фінансових послуг.

Важливим моментом також є розвиток безконтактних платежів і мобільних гаманців, які стають стандартом для громадян. Це сприяє економії часу, зниженню витрат банків та підвищенню рівня комфорту для клієнтів. У

майбутньому планується подальше зростання інтеграції штучного інтелекту, аналітики великих даних та блокчейн-технологій у банківські сервіси, що дозволить розвивати персоналізовані продукти для кожного клієнта та підвищувати ефективність управління ризиками.

Сума безготівкових операцій склала 2,2 трлн гривень, що на 11,2 % більше, ніж у першому півріччі 2024 року. Водночас обсяг зняття готівки зріс лише на 7,6 % до 1,18 трлн гривень. Таким чином, частка безготівкових операцій за сумою досягла 65,3 %, тоді як зняття готівки становило лише 34,7 %. Загалом українці здійснили 4,6 мільярда транзакцій за картками, що на 11,8 % більше, ніж роком раніше. Водночас 4,38 мільярда з них (95,3 %) були безготівковими операціями. Кількість зняття готівки, навпаки, зменшилася на 7,9 % до 216,7 мільйона транзакцій.

НБУ наголошує, що ще у 2020 році безготівкові операції становили лише 44,2 % від загальної кількості. Але з початком повномасштабної війни цей показник стрімко зріс, і у 2022 році перевищив 60 %. Щодо кількості транзакцій, перехід ще помітніший: якщо у 2020 році безготівкові платежі становили 86,9 %, то у першому півріччі 2025 року вони вже становили 95,3 % (рис. 2.1.) [22].



Рис. 2.1. Операції з використанням платіжних карток в Україні та за кордоном за 1 півріччя 2025 року

Джерело: побудовано на основі [22].

У січні-червні 2025 року українці здійснили внутрішні карткові транзакції на загальну суму 2,123 млрд гривень. Основну частину цих операцій становило зняття готівки. На них припадало 97,2 % (1 148,7 млрд гривень) від усіх операцій з готівкою.

Водночас, платежі за допомогою платіжних терміналів в межах України зберігають високу частку – 974,3 млрд гривень, що становить близько 88 % від обсягу таких транзакцій. Кількість таких транзакцій перевищила 3,2 млрд. НБУ також повідомив, що за перші шість місяців року в Україні було проведено понад 3 280,9 млн транзакцій за картками. З них 3 068 млн – безготівкові платежі в торговельних мережах та через платіжні пристрої. Їхня частка становить 94,8 %.

Порівняно з першим півріччям 2024 року динаміка позитивна. На той час обсяг готівкових операцій становив 1 057,9 млрд гривень, а безготівкових платежів – 789,2 млрд гривень. Кількість безготівкових операцій зросла з 2 686,8 млн у 2024 році до 3 068 млн у 2025 році, що свідчить про продовження тенденції до активнішого використання карток для безготівкових платежів. (рис.2.2.) [22].



Рис. 2.2. Операції з картками українських банків в межах України за 1 півріччя 2025 року

Джерело: побудовано на основі [22].

У першому півріччі 2025 року українці за межами країни здійснили операції з картками українських банків на загальну суму 164,9 млрд гривень . За даними Національного банку України, це на 12 % більше, ніж за аналогічний період 2024 року.

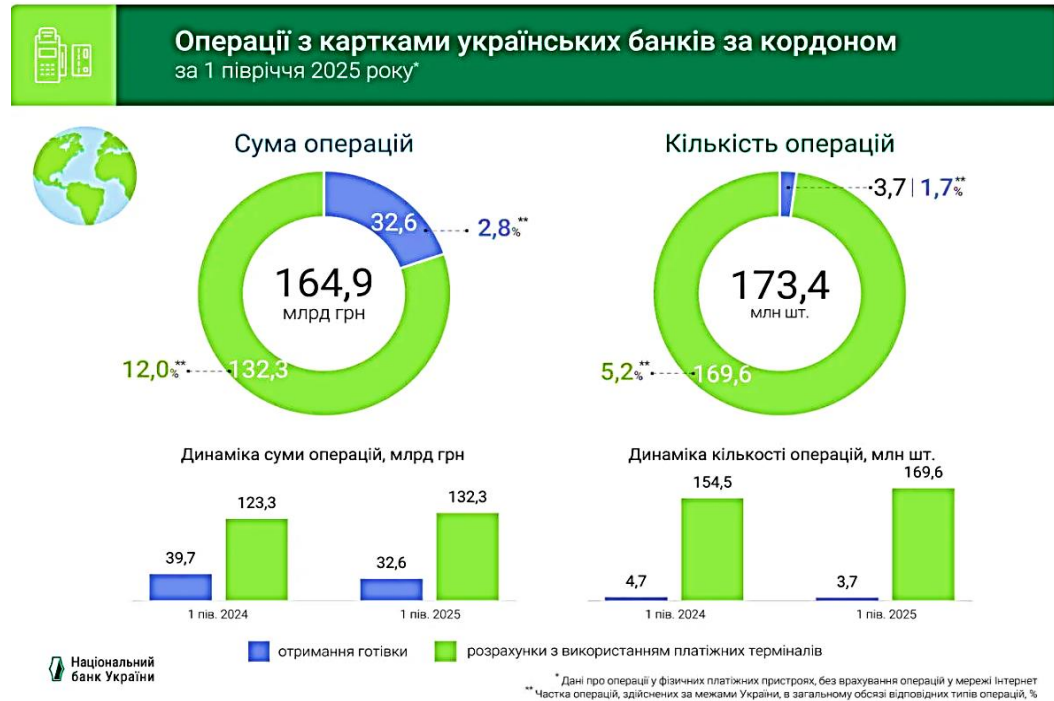


Рис.2.3. Операції з картками українських банків за кордоном за 1 півріччя 2025 року

Джерело: побудовано на основі [22].

Основна частина транзакцій була здійснена в торговельних мережах та через платіжні термінали. Їхня сума склала 132,3 млрд гривень, що на 7,3 % більше, ніж минулого року. Зняття готівки склало 32,6 млрд гривень. Хоча їхня частка в загальному обсязі становить лише 2,8 %, попит на готівку за кордоном залишається стабільним.

Загалом, у першому півріччі українці здійснили 173,4 мільйона транзакцій за кордоном, використовуючи картки, емітовані українськими банками. Це на 5,2 % більше, ніж минулого року. Тут також домінують безготівкові платежі: 169,6 млн транзакцій (9,7 % у річному обчисленні). Водночас кількість зняття готівки зменшилася з 4,7 млн у 2024 році до 3,7 млн у 2025 році. Їхня частка в загальній структурі становить лише 1,7 % (рис.2.3.) [22].

2.2. Аналіз основних цифрових сервісів для громадян українських банків на прикладі Райффайзен Банку

Райффайзен Банк Аваль враховує потреби клієнтів, діджиталізує процеси та постійно розширює перелік онлайн-послуг, якими можна скористатися у будь-який зручний час у мобільному додатку чи з комп'ютера. Наразі низку операцій клієнти можуть зручно, а головне – цілодобово виконувати у своєму мобільному додатку My Raif. Цифровізація банківських процесів дозволяє значно зменшити бюрократичне навантаження, підвищити прозорість та швидкість обслуговування, а також сприяє розвитку фінансової інклюзії.

Райффайзен Банк України активно розвиває цифрову екосистему. Ключовим інструментом є мобільний додаток My Raif, який дозволяє клієнтам виконувати багато банківських операцій дистанційно. За даними 2025 року, понад 2,5 млн клієнтів використовують цифрові сервіси банку, а мобільний застосунок MyRaif має більше 2 млн активних користувачів. Через додаток можна відкривати та управляти рахунками, здійснювати внутрішні та міжнародні перекази, оплачувати комунальні послуги, проводити валютні операції, відкривати депозити та керувати кредитами. Також додаток надає користувачам фінансову аналітику та Push-повідомлення про стан рахунків, витрати та актуальні пропозиції банку, а біометрична автентифікація (Face ID/Touch ID) забезпечує зручний та безпечний доступ до банкінгу [23].

Цифрові сервіси Райффайзен Банку активно інтегруються з державними онлайн-платформами, що відповідає концепції «держава в смартфоні». Наприклад для корпоративних клієнтів Raiffeisen Bank, як один із ключових системних банків України з австрійським корінням, пропонує платформу Raiffeisen Business Online, орієнтовану на стабільність, безпеку та комплексне обслуговування бізнесу будь-якого масштабу – від ФОПів до великих корпорацій. Банк позиціонує себе як надійного фінансового партнера для компаній з високими вимогами до якості сервісу та міжнародних стандартів.

Процес онбордингу для ФОП повністю цифровий та відбувається через «Дію» [24].

У межах цифрової трансформації банківського сектору особливе значення має розвиток цифрових сервісів, орієнтованих на потреби громадян. Райффайзен Банк активно впроваджує сучасні цифрові рішення, спрямовані на спрощення доступу клієнтів до банківських послуг та підвищення якості обслуговування. Основні цифрові сервіси для фізичних осіб, що пропонуються Райффайзен Банком, узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні цифрові сервіси для громадян у Райффайзен Банку

Цифровий сервіс	Опис функціоналу	Значення для клієнтів
Мобільний застосунок MyRaif	Керування рахунками, платежі, кредити, депозити	Доступ до банківських послуг 24/7
Онлайн-платежі та перекази	Перекази між картками, оплата послуг	Швидкість та зручність фінансових операцій
Відкриття рахунків онлайн	Дистанційне відкриття рахунків	Зменшення потреби відвідування відділень
Цифрові кредити	Оформлення кредитів через застосунок	Спрощення доступу до фінансування
Push-сповіщення	Інформування про операції	Підвищення фінансової безпеки

Джерело: побудовано автором на основі [16, 24].

Серед функцій Raiffeisen Business Online – проведення масових платежів, інтеграція банківських сервісів із внутрішніми бухгалтерськими системами, отримання аналітичних звітів про фінансову активність та оптимізація бізнес-процесів. Це значно зменшує адміністративне навантаження на бухгалтерії компаній і підвищує швидкість проведення операцій.

Банк використовує передові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика великих даних, для підвищення якості обслуговування клієнтів та управління ризиками. Наприклад, алгоритми кредитного скорингу аналізують фінансову поведінку клієнтів і дозволяють швидко оцінити їхню кредитоспроможність, зменшуючи час прийняття рішень та підвищуючи точність оцінки ризиків [12]. Крім того, аналітика великих

даних використовується для персоналізації пропозицій, розробки нових продуктів і прогнозування фінансових потоків, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Особливої уваги заслуговує впровадження багатофакторного підтвердження операцій, це підвищує безпеку цифрових транзакцій. Використання сучасного шифрування та технологій кіберзахисту зменшує ризик доступу третіх осіб до рахунків та персональних даних користувачів.

Банк також активно експериментує з FinTech-рішеннями, включаючи використання блокчейн-технологій для проведення безпечних транзакцій. Це дозволяє не тільки підвищити безпеку операцій, а й удосконалити внутрішні процеси, скоротити дублювання інформації та знизити витрати на управління операціями [12].

Важливим пунктом є підвищення доступності фінансових послуг для громадян, включаючи малозабезпечені верстви населення. Мобільні додатки дозволяють отримувати документи, довідки, соціальні виплати та проводити реєстраційні процедури віддалено без відвідування банківських відділень. Це зменшує витрати часу та сприяє розвитку фінансової інклюзії для громадян. В Україні прикладом є об'єднання банківських сервісів з програмою «Дія», що дозволяє громадянам виконувати більшість фінансових операцій дистанційно.

2.3. Проблеми та виклики трансформації банківського сектору під впливом цифровізації

Впровадження цифрових технологій у банківській системі є важливим етапом модернізації фінансового сектора України та світу загалом.

Однією з основних проблем є недостатній рівень технологічної інфраструктури. Багато банків, особливо регіональних, не мають сучасних платформ для впровадження FinTech-рішень, що обмежує масштабність та швидкість створення нових сервісів [25]. Старі IT-системи ускладнюють

використання хмарних технологій, блокчейну та аналітики великих даних. Це збільшує витрати на модернізацію та створює ризики для безперервності обслуговування клієнтів.

Наступним серйозним викликом є питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Зі збільшенням кількості онлайн-транзакцій зростає ризик доступу третіх осіб до банківських даних, фішингу та хакерських атак [26]. У світовій практиці випадки крадіжки фінансових даних через мобільні додатки стають все більш частими, що вкотре показує про необхідність інвестування у багаторівневі системи безпеки та постійного навчання персоналу. В Україні регулювання цієї сфери здійснюється через нормативні акти Національного банку України та закони про захист персональних даних, але на практиці деякі фінансові установи ще не досягли необхідного рівня кіберзахисту [27].

48 % банків у 2025 році відчували фішингові атаки, що призвело до фінансових втрати у розмірі 500-700 тис. доларів. Також у 37 % відбувся злом облікових записів клієнтів, а це 300-400 тис. доларів.

Ще одним викликом є цифрова нерівність серед населення. Не всі громадяни мають доступ до сучасних гаджетів, швидкісного інтернету або достатньо цифрових навичок для користування онлайн-банкінгом. Це створює проблему того, що частина клієнтів залишається поза системою сучасних фінансових послуг. Зазвичай старші люди не мають змоги або бажання користуватися новітніми технологіями.

Важливим показником ефективності впровадження цифрових банківських сервісів є рівень їх використання клієнтами. Аналіз відповідних показників дозволяє оцінити ступінь залученості громадян до цифрових каналів обслуговування та визначити основні тенденції розвитку мобільного й онлайн-банкінгу. Узагальнені дані щодо використання цифрових сервісів Райффайзен Банку наведено в таблиці 2.4.

Цифрові сервіси Райффайзен Банку та рівень їх використання клієнтами

Показник	Значення	Тенденція
Частка клієнтів, що користуються MyRaif	понад 70%	Зростаюча
Частка безготівкових операцій	понад 65%	Стабільне зростання
Онлайн-платежі комунальних послуг	понад 60% операцій	Зростаюча
Дистанційне відкриття рахунків	понад 50%	Зростаюча

Джерело: побудовано автором на основі [16, 24].

Також проблемою є нормативно-правове середовище. Законодавство часто не встигає за швидким розвитком технологій, що створює розбіжності у питаннях відповідальності, ліцензування FinTech-компаній та впровадження інноваційних платіжних систем [28]. Наприклад, використання блокчейн-технологій та смарт-контрактів у фінансових операціях потребує певних правил, інакше банки ризикують юридичною нестабільністю.

Не менш важливим викликом є організаційні та культурні бар'єри всередині банківських установ. Впровадження цифрових рішень часто стикається з опором співробітників, які звикли до традиційних методів роботи і не мають великого бажання щось змінювати, а також із нестачею кваліфікованих ІТ-фахівців, це впливає на час, який витрачається на вирішення проблеми, а також на роботу системи, яка не дає клієнтам користуватися послугами у звичному режимі [29]. Для ефективного переходу на цифрові платформи потрібні спеціальні програми підготовки кадрів, навчання новим технологіям та мотиваційні механізми.

Також хотіла б підсумувати основні проблеми цифровізації та їх вплив у вигляді таблиці 2.5.

Проте, попри всі проблеми, досвід міжнародних ринків демонструє, що ефективно впровадження цифрових технологій приносить певні вигоди. Наприклад, у Великій Британії та Сінгапурі банки успішно використовують аналітику великих даних для управління ризиками та персоналізації послуг [10]. У Швеції цифрові платформи забезпечують швидкі міжбанківські трансакції та

об'єднання державних і фінансових сервісів, що підвищує прозорість та доступність послуг для населення.

Таблиця 2.5.

Основні проблеми цифровізації та їх вплив

Проблема	Суть	Наслідки
Інтеграція старих ІТ-систем	Складність адаптації до сучасних рішень	Високі витрати, затримки впровадження
Кібербезпека	Підвищені загрози цифровим каналам	Ризик витоку даних, фінансові втрати
Регуляторні вимоги	Постійні зміни стандартів	Складність комплаєнсу, додаткові витрати
Недовіра частини клієнтів	Низький рівень цифрової грамотності	Опір переходу на digital-сервіси
Брак ІТ-спеціалістів	Конкуренція за кадри з ІТ-ринком	Обмеженість впровадження інновацій
Залежність постачальників від	Використання зовнішніх FinTech	Нові операційні ризики

Джерело: побудовано автором на основі [1, 18, 30].

Місце України відповідно до Рейтингу цифрової конкурентоспроможності серед 64 досліджуваних країн протягом 2017–2022 рр. (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Місце України у рейтингу цифрової конкурентоспроможності 2017-2022 рр.

Джерело: [49].

Як бачимо, Україна хоч і динамічно розвивається в напрямку діджиталізації та цифровізації, але все ж потрапляє в останню десятку

рейтингу. Найвищим цей показник був у 2021 році, та війна внесла свої корективи і Україна знову опустилася на 3 сходинки до 57 місця.

Проаналізуємо основні показники цифровізації банків України протягом 2018-2023 рр. (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6.

Основні показники цифровізації банків України протягом 2018–2023 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість успішних ідентифікацій у системі BankID, млн шт.	0,021	0,3	7,57	30,1	32,8	42,9
Загальна кількість рахунків, тис. од.:	147,8	174,6	194,9	219,4	254,5	280,2
З доступом через мережу Інтернет, тис.од.	125,8	149,9	174,7	204,8	245,5	275,8
Отримання готівки, %	55	49,7	44,2	36,7	29,1	22
Безготівкові операції, %	45	50,3	55,8	63,3	70,9	76,6
Торговельні POS-термінали, млн шт.	199,8	232,1	279	333,8	375	388,1
Банкомати, млн шт.	19,4	19,6	18,3	19,5	18,8	15,8
Суб'єкти господарювання, що приймають картки, млн шт.	145,9	173,7	208,7	240,2	326,9	355,9
Кількість відділень банків, шт.	8 509	8 002	7 134	6 685	5 336	5 138
Загальна кількість випущених платіжних карток, млн шт.	59,9	68,9	73,4	89,1	88,24	115,1
Активні платіжні картки	36,9	42,2	40,4	46,3	45,9	52,1
Безконтактні платіжні картки	4	8,6	13,2	20	26,1	30,6
Токенізовані платіжні картки	-	2,5	3,9	6,7	8,3	12,4
Кількість платіжних терміналів на 1 млн населення, тис. шт.	5,2	6	7,1	8,4	9,4	10

Джерело: побудовано автором статті [49].

Динаміка кількості успішних ідентифікацій у системі BankID показує стрімке зростання популярності даної системи. Показник зріс за 6 років на 42,879 млн шт. досягнувши 42,9 млн успішних ідентифікацій у 2023 році. З 2018 року спостерігається тенденція зростання загальної кількості рахунків і різке збільшення їх частки, які відкриті для клієнтів з доступом через Інтернет.

З наведеної вище таблиці бачимо тенденцію зростання частки безготівкових операцій, де щорічно цей показник у середньому зростає на 5,7 відсотка. Платіжна сфера ринку карток постійно розширюється. Значну частину складають торгові POS-термінали, їх кількість за даними збільшилася з 199,8

мільйона у 2018 році до 388,1 мільйона у 2023 році. Понад 85 % із загальної кількості POS-терміналів підтримують безконтактну оплату.

Кількість мереж, які приймають картки, зросла у 2023 році до 355,9 мільйона. Безконтактна платіжна інфраструктура отримує широке поширення, що призвело до популярності послуг, таких, як Apple Pay та Google Pay, які розпочали роботу в Україні. Мережа банкоматів поступово відновлюється попри складні умови. Зростання кількості банкоматів з початку року становило 1,2 % (до 15,8 тис. шт.).

Однак кількість відділень банків на території України щорічно зменшується, що є негативним наслідком поширення коронавірусної хвороби та війни. Це вказує на високий рівень цифровізації банків і зменшення потреби в окремих.

За 2023 рік загальна кількість випущених платіжних карток в Україні досягла 115,1 млн штук. Упродовж 2023 року інтенсивно зростала кількість безконтактних активних карток. Загалом більше половини активних карток є безконтактними.

Також популярності набули токенизовані платіжні картки. Їх кількість з початку року зросла на 12,4 мільйона штук. Ці картки складають 21 % від усіх активних карток. У 2023 році токенизованою була кожна п'ята активна платіжна картка.

Для України важливим завданням є поетапне подолання цих проблем. Необхідно удосконалити ІТ-інфраструктуру банків, впроваджувати багаторівневі системи кіберзахисту, підвищувати цифрову грамотність населення та адаптувати законодавство до сучасних технологій. Лише такий підхід дозволить забезпечити стабільний розвиток цифрових банківських послуг, що стане фундаментом для удосконалення публічного управління та покращення сервісів для громадян.

Також важливим аспектом є етичний вимір використання цифрових технологій, а саме штучного інтелекту в банківській діяльності. Алгоритми автоматизованого кредитного скорингу, персоналізованих пропозицій та

моніторингу транзакцій можуть містити приховану інформацію, що призводить до дискримінації окремих груп населення [31]. Це питання стає особливо актуальним у контексті соціальної відповідальності банків та захисту прав споживачів фінансових послуг. У зв'язку з цим міжнародні організації наголошують на необхідності прозорості алгоритмів, пояснюваності рішень штучного інтелекту та етичного регулювання цифрових фінансових інструментів. Для прикладу можна взяти «Запит кредитного ліміту», який є у Райффайзен банку, коли при подачі цього запиту клієнт отримує відмову навіть на невелику суму і при цьому отримує заробітну плату та працює офіційно, але деталі, чому йому відмовлено дізнатися не може.

Крім того, цифровізація банківської системи змінює саму модель конкуренції на фінансовому ринку. Традиційні банки стикаються з активним тиском з боку небанківських FinTech-компаній та BigTech-корпорацій, які пропонують фінансові послуги без звичної банківської інфраструктури. Це змушує банки переосмислювати свої бізнес-моделі, інвестувати у цифрові системи та орієнтуватися не лише на фінансові, а й на сервісні та технологічні переваги. [32] Для України цей виклик є особливо важливим, оскільки конкуренція у цифровому середовищі зростає швидше, ніж здатність регуляторної системи адаптуватися до нових реалій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, розвиток цифрових банківських сервісів в Україні відображає глобальні покращення цифровізації фінансового сектору. Він забезпечує підвищення доступності фінансових послуг, об'єднання з державними електронними сервісами, удосконалення внутрішніх процесів банків та стимулює інноваційний розвиток фінансового ринку. Одночасно для повноцінного використання потенціалу цифрових технологій необхідно

продовжувати удосконалення нормативної бази, забезпечувати кібербезпеку та підвищувати цифрову грамотність населення.

Цифрові сервіси Райффайзен Банку є прикладом того, як сучасні технології можуть удосконалювати послуги, роблячи їх більш доступними, безпечними та ефективними. Використання мобільних додатків, аналітики даних, FinTech-рішень, об'єднання з державними платформами та персоналізації продуктів створює умови для формування сучасної системи цифрового банкінгу в Україні, яка відповідає міжнародним стандартам і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Проблеми та виклики цифровізації банківської системи виходять за межі суто технологічних питань і охоплюють економічні, правові, етичні та геополітичні аспекти. Їх врахування є головною умовою формування стійкої, безпечної та соціально орієнтованої цифрової фінансової системи, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасних глобальних викликів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1. Взаємодія держави, банківських установ та громадян у цифровому середовищі

У сучасних умовах цифрової трансформації взаємодія між державою, банківськими установами та громадянами набуває якісно нового змісту. Цифрові технології змінюють традиційну модель комунікації, у якій держава виступала як домінуючий суб'єкт, а громадяни – як пасивні отримувачі послуг.

Держава в цифровому середовищі виконує не лише регуляторну, а й сервісну функцію. Через інструменти електронного урядування вона створює нормативні, технологічні та інституційні умови для інтеграції банківських послуг у систему публічного управління [2]. Прикладом такого підходу є впровадження принципу once-only, коли громадянин надає свої дані державі лише один раз, а надалі вони використовуються різними органами та фінансовими установами з дотриманням вимог захисту персональної інформації [33].

Банківські установи у цій системі виступають ключовими провайдерами цифрових фінансових сервісів. Вони забезпечують технічну інфраструктуру для здійснення електронних платежів, ідентифікації клієнтів, цифрового підпису та інтеграції з державними реєстрами [34]. Через API та відкриті банківські платформи банки стають посередниками між громадянами та державними сервісами, що особливо актуально в умовах розвитку open banking [35].

У цифровому середовищі ключову роль відіграють взаємодія та координація між державою, банківськими установами та громадянами. Для систематизації основних суб'єктів взаємодії, їхніх функцій та прикладів цифрових сервісів доцільно узагальнити інформацію у вигляді таблиці 3.1.

Основні суб'єкти взаємодії у цифровому середовищі та їх роль

Суб'єкт взаємодії	Функції у цифровому середовищі	Приклади цифрової взаємодії
Держава	Формування регуляторної політики, розвиток e-government	Дія, BankID, відкриті дані
Банківські установи	Надання цифрових фінансових послуг	Онлайн-банкінг, електронний підпис
Громадяни	Користування цифровими сервісами	Онлайн-платежі, ідентифікація
FinTech-компанії	Технологічна підтримка та інновації	API-сервіси, платіжні платформи

Джерело: побудовано автором на основі [9, 16, 4].

В Україні така взаємодія активно розвивається завдяки цифровій екосистемі «Дія», яка поєднує державні сервіси з банківською інфраструктурою. Через об'єднання з банками громадяни можуть отримувати соціальні виплати, компенсації, субсидії та інші фінансові послуги без відвідування відділень банків. Це значно скорочує витрати та підвищує ефективність публічного управління [18].

Важливим елементом взаємодії є цифрова ідентифікація громадян. Банківські системи BankID та MobileID використовуються державою для підтвердження особи при отриманні електронних послуг, що підвищує рівень безпеки та зручності для клієнтів [36]. Такий підхід сприяє розвитку довіри між державою, фінансовими установами та населенням.

Громадяни в цифровому середовищі перестають бути лише споживачами послуг і стають активними учасниками цифрового врядування. Через електронні платформи вони можуть контролювати рух коштів, брати участь у публічних консультаціях, подавати електронні звернення та користуватися фінансовими сервісами не виходячи з дому [37]. Це сприяє зростанню прозорості діяльності держави та зменшенню корупційних ризиків, особливо у фінансовій сфері.

Важливим аспектом ефективної цифрової взаємодії є використання сучасних каналів комунікації та електронних платформ. Основні канали

взаємодії держави, банків і громадян, що забезпечують доступ до цифрових послуг та спрощують фінансові операції, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Основні канали цифрової взаємодії держави, банків і громадян

Канал взаємодії	Характеристика	Значення для учасників
BankID	Дистанційна ідентифікація особи	Спрощення доступу до послуг
Портал «Дія»	Єдина платформа державних послуг	Зменшення бюрократії
Мобільний банкінг	Фінансові операції онлайн	Зручність і швидкість
Електронний підпис	Юридично значимі дії онлайн	Безпека та легітимність
Відкриті дані	Публічний доступ до інформації	Прозорість і контроль

Джерело: побудовано автором на основі [9, 16, 4].

Разом з тим, така взаємодія потребує високого рівня захисту даних та кібербезпеки. Збільшення обсягів обміну фінансовою та персональною інформацією підвищує ризики кібератак, витоків даних та зловживань [38]. У зв'язку з цим держава та банки повинні узгоджувати свої дії у сфері інформаційної безпеки та розвивати механізми кіберстійкості.

Окремої уваги потребує проблема цифрової нерівності. Не всі громадяни мають рівний доступ до цифрових банківських і державних сервісів через вік, рівень цифрової грамотності або відсутність технічних можливостей. Тому ефективна взаємодія держави, банків та громадян має супроводжуватися освітніми програмами, розвитком цифрових навичок та збереженням альтернативних каналів доступу до послуг [3].

Таким чином, взаємодія держави, банківських установ та громадян у цифровому середовищі є ключовим чинником модернізації публічного управління та фінансової системи. Вона сприяє підвищенню якості публічних сервісів, зміцненню довіри до інституцій, розвитку фінансової інклюзії та формуванню сервісно орієнтованої держави. Для України подальший розвиток такої взаємодії має стратегічне значення в контексті європейської інтеграції та побудови цифрової держави.

Одним із ключових напрямів впливу цифрових банківських послуг на публічні сервіси є спрощення фінансової взаємодії громадян із державою. Через інтернет-банкінг та мобільні застосунки громадяни можуть сплачувати адміністративні збори, податки, штрафи, комунальні платежі, а також отримувати соціальні виплати без фізичного відвідування органів влади. Це суттєво зменшує часові витрати, знижує адміністративне навантаження на державні інституції та мінімізує корупційні ризики, пов'язані з готівковими розрахунками [4].

Важливою є і роль банків у забезпеченні фінансової інклюзії, що безпосередньо впливає на доступність публічних послуг. Цифрові банківські продукти дозволяють залучати до фінансової системи соціально вразливі групи населення, мешканців сільських територій, внутрішньо переміщених осіб та громадян, які не мають можливості регулярно відвідувати державні установи. Наявність банківського рахунку та доступу до онлайн-сервісів стає фактично передумовою користування багатьма електронними публічними послугами [39].

У контексті підвищення якості публічних сервісів цифрові банківські послуги сприяють переходу від формального адміністрування до клієнтоорієнтованої моделі обслуговування громадян. Банківський сектор, який традиційно працює в умовах конкуренції, впроваджує високі стандарти сервісу, персоналізації та зручності користування. Держава, інтегруючи свої сервіси з банківськими платформами, фактично переймає ці стандарти, що позитивно впливає на загальну якість надання публічних послуг [40].

Особливе значення має інтеграція цифрових банківських сервісів з платформами електронного урядування. В Україні таким прикладом є взаємодія банків із державними реєстрами та сервісами через платформу «Дія». Банки забезпечують ідентифікацію та верифікацію особи, доступ до електронних документів, автоматизовану виплату соціальної допомоги, пенсій, компенсацій та інших трансфертів. Це підвищує точність, прозорість і швидкість надання публічних послуг, а також зменшує кількість помилок і зловживань.

Крім того, цифрові банківські послуги сприяють розвитку data-driven governance, тобто управління на основі даних. Банки акумулюють значні обсяги інформації про фінансову активність населення, що за умови дотримання вимог захисту персональних даних може використовуватися державою для аналізу соціально-економічних процесів, прогнозування бюджетних надходжень, оцінки ефективності соціальних програм. Це дозволяє органам публічної влади приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та адаптувати публічні сервіси до реальних потреб громадян [41].

Варто зазначити, що підвищення ролі цифрових банківських послуг у сфері публічних сервісів піднімає питання цифрової нерівності та захисту прав громадян. Не всі групи населення мають однаковий рівень цифрових навичок або доступ до інтернету, це може обмежувати їхню участь у цифрових сервісах. Тому держава має поєднувати розвиток цифрових банківських послуг із програмами цифрової освіти, підвищенням фінансової грамотності та створенням альтернативних каналів доступу до публічних послуг [42].

Сучасний етап цифрової трансформації публічного управління та фінансової сфери характеризується поступовим переходом від ізольованих електронних сервісів до інтегрованих цифрових екосистем. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання взаємодії державних цифрових платформ і банківських систем, оскільки саме через банки громадяни найчастіше взаємодіють як з фінансовими, так і з публічними сервісами.

Інтеграція платформи «Дія» з банківськими установами є прикладом нового підходу до надання послуг, який ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, зручності та мінімізації бюрократичних процедур.

Однією з ключових перспектив такої інтеграції є спрощення доступу громадян до публічних послуг. Уже сьогодні через банки здійснюється ідентифікація користувачів для входу в державні сервіси, відкриття рахунків, отримання соціальних виплат або компенсацій. Надалі ця взаємодія може бути розширена за рахунок автоматичного призначення допомог, субсидій, пенсій чи податкових пільг без додаткових звернень громадян до органів влади [43].

Таким чином, принцип «держава в смартфоні» переходить від декларативного до практичного рівня.

Важливим напрямом є також використання банківської інфраструктури для цифрової ідентифікації. Банки володіють перевіреними механізмами КУС (Know Your Customer), що дозволяє використовувати їх як надійних партнерів держави у сфері електронної ідентифікації та верифікації особи. Інтеграція таких механізмів з платформою «Дія» підвищує рівень безпеки електронних сервісів та зменшує ризики шахрайства [44].

Перспективним напрямом інтеграції є об'єднання фінансових і публічних сервісів у межах єдиних користувацьких сценаріїв. Наприклад, оформлення народження дитини може супроводжуватися автоматичним відкриттям банківського рахунку, нарахуванням державної допомоги та підключенням соціальних послуг без участі громадянина в паперових процедурах. Такий підхід відповідає концепції *life-event services*, яка активно впроваджується в країнах ЄС [45].

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрових фінансових послуг для бізнесу, особливо малого і середнього підприємництва. Інтеграція банківських сервісів з державними платформами дозволяє автоматизувати реєстрацію бізнесу, подання звітності, сплату податків і отримання державної підтримки. Це знижує адміністративне навантаження на підприємців і стимулює розвиток економічної активності в регіонах [47].

Таблиця 3.3.

Основні проблеми цифрової взаємодії у фінансово-публічному середовищі

Проблема	Суть	Наслідки
Кіберризика	Загрози безпеці даних	Втрата довіри користувачів
Цифрова нерівність	Нерівний доступ до технологій	Обмеження участі громадян
Регуляторні бар'єри	Складність нормативних вимог	Уповільнення цифровізації
Низька цифрова грамотність	Недостатні навички користувачів	Опір цифровим сервісам

Джерело: побудовано автором на основі [16, 19].

Незважаючи на позитивні ефекти цифровізації, процес взаємодії між державою, банками та громадянами супроводжується певними проблемами та ризиками. Основні проблеми цифрової взаємодії та їх наслідки наведено в таблиці 3.3.

Значний потенціал має використання відкритих API між банками та державними реєстрами. Відкриті інтерфейси програмування дозволяють безпечно обмінюватися даними між системами, зберігаючи контроль за персональною інформацією. Для України це відкриває можливості створення нових сервісів у сферах оподаткування, соціального захисту, підприємництва та регіонального розвитку [46]. Водночас така інтеграція потребує чітких правил доступу до даних та відповідного правового регулювання.

Разом із тим, перспективи інтеграції банківських і державних цифрових платформ супроводжуються низкою викликів. Серед них – питання захисту персональних даних, кібербезпеки, відповідальності сторін у разі технічних збоїв, а також ризик надмірної концентрації даних у великих цифрових системах. Тому подальший розвиток інтеграції має відбуватися на основі принципів прозорості, добровільності та дотримання цифрових прав громадян [30].

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення цифрових банківських послуг для підвищення ефективності публічного управління

Вдосконалення цифрових банківських сервісів значно підвищує ефективність публічного управління, адже через фінансові сервіси громадяни безпосередньо взаємодіють із державними установами. Один із ключових напрямів розвитку – це інтеграція банківських платформ із державними сервісами, що дає змогу надавати комплексні послуги в межах єдиної цифрової системи. Наприклад, українська екосистема «Дія» вже об'єднує банківські послуги для отримання субсидій, соціальних виплат та сплати податків, що значно скорочує бюрократію та робить процеси більш прозорими та зрозумілими для громадян.

Сучасний рівень цифровізації банківського сектору України відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного управління. Водночас існує низка викликів, що потребують вдосконалення цифрових банківських послуг. У таблиці наведено основні пропозиції щодо оптимізації цифрових сервісів для громадян, спрямовані на підвищення якості обслуговування, прозорості та ефективності взаємодії між державою, банками та громадянами. (табл.3.4.)

Таблиця 3.4.

Пропозиції щодо вдосконалення цифрових банківських послуг для підвищення ефективності публічного управління

Пропозиція	Суть	Очікуваний результат
Підвищення доступності цифрових сервісів	Забезпечення мультиплатформеності та адаптації під різні пристрої	Зростання охоплення населення та рівня користування послугами
Інтеграція з державними електронними платформами	Використання BankID та порталу Дія для верифікації та доступу до фінансових сервісів	Скорочення часу на адміністративні процедури, підвищення прозорості
Посилення кібербезпеки	Використання сучасних технологій захисту даних та багаторівневих систем аутентифікації	Захист персональних даних та коштів клієнтів
Підвищення цифрової грамотності клієнтів	Проведення навчальних кампаній, інформаційних вебінарів	Зниження опору використанню цифрових сервісів
Використання аналітики та Big Data	Аналіз поведінки користувачів та фінансових потоків	Оптимізація сервісів, персоналізація послуг
Автоматизація внутрішніх процесів банку	Впровадження роботизації, AI та електронного документообігу	Зменшення бюрократії, підвищення швидкості обслуговування

Джерело: побудовано автором на основі [9, 16, 4, 43].

Для подальшого вдосконалення цифрових банківських сервісів доцільно впроваджувати інноваційні технології, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних та блокчейн. Використання штучного інтелекту дозволяє персоналізувати пропозиції для клієнтів та підвищувати ефективність обробки запитів [12]. Блокчейн-технології забезпечують прозорість фінансових операцій, скорочують ризики шахрайства та полегшують аудит транзакцій [10].

Не менш важливою є орієнтація на користувачів. Мобільні додатки та веб-платформи мають бути зрозумілими, багатомовними та доступними для людей із різним рівнем цифрових навичок. Наприклад, у країнах ЄС банки активно впроваджують мультиканальні сервіси, які дозволяють користуватися фінансовими продуктами одночасно через смартфон, планшет і комп'ютер, що підвищує доступність та зручність користування послугами [48].

Важливим напрямом є також підвищення кібербезпеки та захисту персональних даних. Для цього банки повинні впроваджувати багаторівневі системи автентифікації, шифрування даних та системи моніторингу підозрілої активності [1]. Ще один аспект покращення – навчання персоналу та громадян. Для банків важливо, щоб співробітники володіли сучасними цифровими інструментами, а громадяни були обізнані щодо користування новими сервісами та безпечної взаємодії з ними [19].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У підсумку можна зазначити, що інтеграція платформи «Дія» з банківськими установами є одним із ключових напрямів розвитку цифрової держави в Україні. Вона сприяє підвищенню доступності публічних сервісів, зростанню довіри громадян до держави та формуванню сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби людини. За умови належного нормативного забезпечення та технологічної безпеки така інтеграція має значний потенціал для сталого розвитку як фінансової системи, так і публічних сервісів загалом.

Впровадження таких заходів сприятиме створенню прозорої, ефективної та доступної системи публічних фінансових послуг. Це не лише підвищить довіру громадян до державних і банківських інститутів, а й дозволить раціонально використовувати ресурси держави, прискорити виконання адміністративних процедур і стимулювати розвиток регіональної економіки.

ВИСНОВКИ

Цифровізація банківських послуг сьогодні стала одним із головних інструментів модернізації публічного управління та підвищення ефективності надання послуг громадянам. Вона виходить за рамки просто впровадження нових технологій у фінансовій сфері, змінюючи сам підхід до роботи державних органів. Традиційні бюрократичні моделі поступово відходять на другий план, а на їхнє місце приходять більш гнучкі, динамічні та орієнтовані на клієнта системи. Перехід від паперового документообігу до електронного та від жорсткої вертикальної структури до відкритих онлайн-сервісів дозволяє громадянам отримувати послуги дистанційно, у будь-який зручний час, що значно підвищує доступність і швидкість взаємодії з державою.

Міжнародна практика показує, що об'єднання банківських та державних цифрових платформ сприяє покращенню якості фінансових послуг, скороченню бюрократичних процедур та підвищенню ефективності управління. Застосування фінансових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяє не тільки персоналізувати пропозиції для клієнтів, а й прогнозувати ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення.

В Україні цифровізація банківських послуг тісно пов'язана з розвитком електронного урядування. Платформа «Дія» інтегрує фінансові сервіси для отримання соціальних виплат, субсидій та інших адміністративних послуг без необхідності відвідувати державні установи. Такий підхід скорочує час на отримання послуг, зменшує черги та підвищує прозорість процесів.

Разом із тим, цифровізація банківських послуг стикається з низкою викликів. Серед них – кібербезпека, захист персональних даних, подолання цифрової нерівності, навчання персоналу та адаптація законодавства до нових технологічних реалій. Ігнорування цих аспектів може призвести до ризиків доступу третіх осіб, кібератак або виключення частини населення з цифрових процесів. Тому цифровізація потребує комплексного підходу, що включає

оновлення нормативної бази, підвищення кваліфікації співробітників і навчання громадян основам цифрової грамотності.

Особливо важливою є доступність фінансових послуг для різних категорій населення. Мобільні додатки та онлайн-платформи дозволяють отримувати документи, довідки, соціальні виплати та реєстраційні послуги не виходячи з дому. Це не лише економить час, а й робить державні та фінансові сервіси більш прозорими та зручними для громадян.

Аналіз великих масивів інформації про демографію, економіку, зайнятість, транспорт та соціальну інфраструктуру допомагає прогнозувати соціально-економічні процеси та підвищувати якість стратегічного планування розвитку регіонів. Це важливо для однакового розвитку територій, оптимізації ресурсів та ефективного використання бюджетних коштів.

Отже, цифровізація банківських послуг – це не просто технологічне оновлення, а потужний інструмент трансформації публічного управління. Вона допомагає зробити управління ефективнішим і прозорішим на всіх рівнях, підвищує доступність фінансових і адміністративних послуг, стимулює економічну активність регіонів і зміцнює фінансову незалежність територіальних громад. Комплексна цифровізація формує клієнтоорієнтованість, підвищує довіру населення та сприяє сталому розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD (2020). *Digital Government Index 2019*. Paris: OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-2020.pdf>
2. United Nations. *E-Government Survey 2022*. New York: UN, 2022.
3. UNDP. *Digital Transformation and Inclusive Governance*. New York, 2021.
4. World Bank. *World Development Report 2016: Digital Dividends*. Washington, 2016.
5. United Nations (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*.
6. OECD. *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. Paris: OECD Publishing, 2019.
7. Офіційний сайт Міністерство цифрової трансформації України.
<https://thedigital.gov.ua/>
8. Gomber P., Koch J.-A., Siering M. (2018). Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Research Directions. *Journal of Business Economics*, 88(5), 537–580.
9. Мінцифра. (2023). Офіційні дані щодо цифровізації фінансових послуг. <https://thedigital.gov.ua/>
10. Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*
11. Chen X. Mobile Payments and Financial Inclusion in China. *Journal of Financial Technology*, 12(3), 45-60, 2020
12. COVID-19 and the financial services consumer: Supporting customers and driving engagement through the pandemic and beyond. Capgemini Research Institute. 2020. URL: https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2020/05/COVID-19-and-the-financial-services-consumer_V5.pdf
13. European Banking Authority. *FinTech Developments and Regulatory Approaches in the EU*. Brussels, 2022

14. Бурцев Я. І., Петрук О. М. Трансформація банківської діяльності під впливом цифровізації та розвитку фінансових технологій. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/119.pdf>.

15. Дорожня карта цифрової трансформації. Міністерство цифрової інформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/yevrointegraciya/roadmap>

16. Національний банк України. Звіт про цифровізацію банківських послуг в Україні. Київ, 2023

17. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>.

18. World Bank. GovTech Maturity Index. Washington, 2021.

19. World Bank. (2022). Digital Financial Inclusion Report. Washington, D.C.: World Bank

20. Іваненко С. Захист персональних даних у цифровій економіці. Київ, 2021

21. Краудфандинг: що це таке і як він працює в Україні. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-shcho-ce-take-i-yak-vin-pracyuye-vukrayini>.

22. Фінансова архітектура України-2025: банківські картки замінюють готівку <https://komersant.ua/en/finansova-arkhitektura-ukrainy-2025-bankivski-kartky-vytisniaiut-hotivku/>

23. Огляд цифрових банківських рішень для бізнесу в Україні <https://speka.ua/business/oglyad-cifrovix-bankivskix-risen-dlya-biznesu-v-ukrayini-pj2x5w>

24. Офіційний сайт Райффайзен Банку <https://raiffeisen.ua/>

25. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.

26. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2020). FinTech and RegTech: Impact on Regulators and Banks. *Journal of Banking Regulation*, 21, 1–14
27. Національний банк України. Наглядова статистика. URL:<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#5>.
28. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Серпень 2025 року. URL:https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review
29. Основні показники діяльності банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 15.11.2025).
30. United Nations Department of Economic and Social Affairs. E-Government Survey 2020. New York, 2020.
31. Першко Л.О., Левченко Д., Довгальок В.С. Сучасні виклики державного регулювання фінансового сектору та формування державної політики доходів: від антифрод-стратегій до протидії фінансовому тероризму. Національні інтереси України № 10(15) (2025): DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-10\(15\)-1078-1090](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-10(15)-1078-1090)
32. Першко Л.О., Якобчук В.П., Симоненко Л.І., Казимірець В.П. Формування сучасної політики доходів місцевих бюджетів. Успіхи і досягнення в науці. Серія «Управління та адміністрування». № 8(18) 2025. С. 609–619.
33. Платежі та розрахунки. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rikpovnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut> (дата звернення: 15.11.2025).
34. Платіжна інфраструктура та платіжні картки, I квартал 2024 року. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/platijna-infrastruktura-ta-platijnikartki-i-kvartal>.
35. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 року №2807-IX. Верховна Рада України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
36. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.

37. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. Верховна Рада України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

38. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 року №537-V. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

39. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168920#Text>

40. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, Перелік від 20.09.2017 № 649р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6492017%D1%80#Text>

41. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.

42. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 20182020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від 17.01.2018 № 67р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672018%D1%80>

43. OECD. Digital Government Index 2021. Paris, 2021.

44. Публічне управління регіональною безпекою та сталим розвитком територій : монографія / [Н. В. Дадій, А. Б. Войтенко, В. Ф. Загурська-Антонюк та ін.] ; за заг. ред. В. П. Якобчук. – Житомир : Поліський нац. університет, 2025. – 578 с. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412>

45. Статистика фінансового сектору. Офіційний сайт Національного банку України. URL:<https://bank.gov.ua/ua/statistic/sectorfinancial>.

46. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня

2021 р. № 831-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

47. Цифрова трансформація у банкінгу. UC.Market. 2024. URL:<https://blog.youcontrol.market/tsifrova-transformatsiia-u-bankinghu/>

48. Цифровізація банківської системи: виклики та переваги. День за днем. 2023. URL: Цифровізація банківської системи: виклики та переваги | День за днем (denzadnem.com.ua).

49. Ситник Н., Половчак І. Цифровізація та кібербезпека у забезпеченні фінансової безпеки банків в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2024. Том 89. № 4. С. 70–81.

ДОДАТКИ